



EFICÁCIA DAS REGRAS DOS SISTEMAS DE GESTÃO DE DESEMPENHO E CONFIANÇA ORGANIZACIONAL

Pedro Filipe Ferrão Fialho

Tese apresentada à Universidade de Évora
para obtenção do Grau de Doutor em Psicologia
do Trabalho e das Organizações

ORIENTADOR: *Prof. Doutor Nuno Rebelo dos Santos*

ÉVORA, MAIO 2014





EFICÁCIA DAS REGRAS DOS SISTEMAS DE GESTÃO DE DESEMPENHO E CONFIANÇA ORGANIZACIONAL

Pedro Filipe Ferrão Fialho

Tese apresentada à Universidade de Évora
para obtenção do Grau de Doutor em Psicologia
do Trabalho e das Organizações

ORIENTADOR: *Prof. Doutor Nuno Rebelo dos Santos*

ÉVORA, MAIO 2014



RESUMO

Esta tese estudou a relação entre a eficácia das regras dos sistemas de gestão de desempenho (SGD) e a confiança organizacional, baseando-se nos conceitos de Green Tape (DeHart-Davis, 2008) e de Confiança Organizacional, operacionalizado por McAllister (1995). A metodologia incluiu dois estudos: um composto por 24 entrevistas, e outro pela aplicação das escalas de Green Tape e Red Tape em SGDs, de Confiança Organizacional e Propensão para Confiar (Keating, Silva & Veloso, 2010). Os resultados dos 131 questionários mostram uma correlação positiva e significativa entre Green Tape e Confiança Afetiva e Cognitiva, bem como um efeito moderador da Propensão para Confiar na relação entre Green Tape e Confiança Organizacional. As entrevistas analisadas corroboram estas relações, ilustrando os impactos das regras ineficazes dos SGDs nos trabalhadores (ex. diminuição da motivação, baixa adesão ao SGD). Propomos um modelo teórico para explicar o processo pelo qual as regras ineficazes influenciam a confiança organizacional.

PERFORMANCE MANGEMENT SYSTEMS' RULE EFFECTIVENESS AND ORGANIZATIONAL TRUST

This thesis studied the relationship between the effectiveness of performance management systems' (PMS) rules and organizational trust, based upon the concept of Green Tape (DeHart-Davis, 2008) and McAllister's operationalization of Organizational Trust (1995). Our methodology consisted of two studies: one comprised of 24 interviews, and another which consisted on the application of the PMS' Green Tape and Red Tape, Organizational Trust and Willingness to Trust (Keating, Silva & Veloso, 2010) Scales. Findings from the 131 questionnaires show a positive and significant correlation between Green Tape and Affective and Cognitive Trust, as well as a moderating effect of Willingness to Trust in the relationship between Green Tape and Organizational Trust. The interviews analysis further supports these relationships and illustrates the impacts of ineffective PMS' rules on workers (i.e. diminishing motivation, low adherence to PMS). A theoretical model is proposed to explain the process through which ineffective rules influence organizational trust.

*"The only thing dumber than the helmet is the helmet law,
the point of which is to protect a brain that is functioning so poorly,
it's not even trying to stop the cracking of the head that it's in..."*

Jerry Seinfeld

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a todos os que contribuíram para a realização desta tese e para o alcançar dos objetivos da mesma.

Primeiramente, ao professor Doutor Nuno Rebelo dos Santos, que orientou esta tese. Pelo constante apoio e acompanhamento, pela dedicação insuperável, pela discussão enriquecedora dos temas centrais, e por ter conseguido manter motivado este orientando mesmo nas etapas mais "burdensome" do trabalho.

Aos meus pais, pelo apoio e incentivo constante, mesmo face a decisões complicadas. Ao meu irmão, pelo papel de referência que assume desde sempre e que me motiva a continuar face às adversidades. Aos meus sobrinhos, cunhada, tias e avó, por serem as presenças positivas e constantes que deram a estabilidade necessária para esta viagem.

A todos os meus amigos, pelo encorajamento, pela crença no sucesso deste projeto e pela ajuda na integração da informação no grande esquema das coisas. Em particular à Andresa Oliveira, Ana Rita Fonseca, Mara Correia e Maria João Velez, colegas do Doutoramento e presenças recorrentes ao longo deste trajeto, e que acompanharam as fases de alegria, desânimo e discussão construtiva (e sobre temas aleatórios) que o caracterizam.

A todos os dirigentes e colaboradores das empresas que aceitaram participar nos estudos e que forneceram informação de forma tão prestável, sem a qual seria impossível atingir os objetivos que inicialmente eram da tese e que, com este projeto, se tornaram partilhados.

O meu Muito Obrigado a todos, reconhecido pela importância do apoio e contribuições que deram ao longo deste trajeto.

ABREVIATURAS E SIGLAS

AD: Avaliação de Desempenho

CAS: Confiança Afetiva no Superior

CCO: Comportamento de Cidadania Organizacional

CCS: Confiança Cognitiva no Superior

CST: Confiança no superior (Total)

GT5: Green Tape (5 itens)

GT6: Green Tape (6 itens)

LMX: Leader-Member Exchange

PC: Propensão para Confiar

PMS: Performance Management Systems

RT: Red Tape

SIADAP: Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública

SGD: Sistema de Gestão de Desempenho

ÍNDICE

RESUMO	3
PERFORMANCE MANGEMENT SYSTEMS' RULE EFFECTIVENESS AND ORGANIZATIONAL TRUST	4
AGRADECIMENTOS.....	6
ABREVIATURAS E SIGLAS.....	7
ÍNDICE DE TABELAS	12
ÍNDICE DE FIGURAS.....	14
CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO	15
CAPÍTULO 2 - ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	21
2.1. GESTÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL.....	23
2.1.1. DESEMPENHO PROFISSIONAL.....	23
2.1.2. A AVALIAÇÃO VS. GESTÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL	27
2.1.3. FINALIDADES DA GESTÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL	32
2.1.4. OS INTERVENIENTES NO PROCESSO DE GESTÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL	38
2.1.4.1. O AVALIADO	39
2.1.4.2. O AVALIADOR	41
2.1.4.3. OS UTILIZADORES DOS RESULTADOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	44
2.1.5. MÉTODOS UTILIZADOS EM GESTÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL	45
2.1.5.1. DIFERENTES METODOLOGIAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL	46
2.1.5.1.1. MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ORIENTADOS PARA A COMPARAÇÃO DE INDIVÍDUOS	47
2.1.5.1.2. MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ORIENTADOS PARA ASPETOS COMPORTAMENTAIS	51
2.1.5.2. O PAPEL DO FEEDBACK NA GESTÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL	55
2.1.6. OS OBJETIVOS NA GESTÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL	61
2.1.6.1. GESTÃO POR OBJETIVOS: ORIGEM E DEFINIÇÃO DO CONCEITO ..	61
2.1.6.2. AS ETAPAS DO PROCESSO DE GESTÃO POR OBJETIVOS.....	63

2.1.6.3. VANTAGENS E DESVANTAGENS DO RECURSO À GESTÃO POR OBJETIVOS	64
2.1.7. OS ERROS E PROBLEMAS MAIS COMUNS NOS SISTEMAS E PROCESSOS DE GESTÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL	67
2.1.7.1. OS ERROS E PROBLEMAS MAIS COMUNS NOS SISTEMAS E PROCESSOS DE GESTÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL: PROBLEMAS NA ORGANIZAÇÃO.....	68
2.1.7.2. OS ERROS E PROBLEMAS MAIS NOS SISTEMAS E PROCESSOS DE GESTÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL: PROBLEMAS OPERACIONAIS	69
2.1.7.3. OS ERROS E PROBLEMAS MAIS COMUNS NOS SISTEMAS E PROCESSOS DE GESTÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL: ERROS NA AVALIAÇÃO	71
2.1.7.4. OS ERROS E PROBLEMAS MAIS COMUNS NOS SISTEMAS E PROCESSOS DE GESTÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL: COMO PREVENIR E/OU ELIMINÁ-LOS	74
2.1.8. SISTEMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL VS. PROCESSO DE GESTÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL	77
2.2. EFICÁCIA DAS REGRAS DOS SISTEMAS DE GESTÃO DE DESEMPENHO	83
2.2.1. CONSIDERAÇÕES INTRODUTÓRIAS SOBRE AS REGRAS	83
2.2.2. REGRAS EFICAZES VS. REGRAS INEFICAZES: <i>GREEN TAPE</i> VS. <i>RED TAPE</i>	88
2.2.3. DETERMINANTES ORGANIZACIONAIS E CONSEQUÊNCIAS DA EFICÁCIA DAS REGRAS	94
2.3. CONFIANÇA ORGANIZACIONAL.....	103
2.3.1. CONFIANÇA ORGANIZACIONAL: DEFINIÇÃO DO CONCEITO	103
2.3.2. CONFIANÇA ORGANIZACIONAL: ANTECEDENTES	108
2.3.3. CONFIANÇA ORGANIZACIONAL: CONSEQUÊNCIAS	110
2.4. ESTUDOS SOBRE A RELAÇÃO ENTRE A GESTÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL, EFICÁCIA DAS REGRAS E CONFIANÇA ORGANIZACIONAL .	115
CAPÍTULO 3 - TIPOS DE IMPACTOS DA EFICÁCIA DAS REGRAS DOS SISTEMAS DE GESTÃO DE DESEMPENHO: UM ESTUDO EMPÍRICO	121
3.1. MÉTODO	122
3.1.1. PARTICIPANTES.....	122
3.1.2. DESENHO DA INVESTIGAÇÃO	125
3.1.3. INSTRUMENTOS.....	126
3.1.4. PROCEDIMENTO	130
3.2. RESULTADOS.....	135
3.3. DISCUSSÃO	183

CAPÍTULO 4 - A RELAÇÃO ENTRE A EFICÁCIA DAS REGRAS DOS SISTEMAS DE GESTÃO DE DESEMPENHO E A CONFIANÇA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EMPÍRICO	203
4.1. MÉTODO	205
4.1.1. PARTICIPANTES	205
4.1.2. DESENHO DE INVESTIGAÇÃO	209
4.1.3. INSTRUMENTOS.....	210
4.1.3.1. ESCALAS DE CONFIANÇA NO SUPERIOR.....	210
4.1.3.2. ESCALA DE PROPENSÃO PARA CONFIAR.....	212
4.1.3.3. ESCALAS DE INEFICÁCIA E EFICÁCIA DAS REGRAS DOS SISTEMAS DE GESTÃO DE DESEMPENHO	213
4.1.4. PROCEDIMENTO	216
4.2. RESULTADOS.....	219
4.3. DISCUSSÃO	237
CAPÍTULO 5 - A EFICÁCIA DAS REGRAS DOS SISTEMAS DE GESTÃO DE DESEMPENHO, OS SEUS IMPACTOS E A CONFIANÇA ORGANIZACIONAL: DISCUSSÃO INTEGRADA DOS ESTUDOS EMPÍRICOS	245
CAPÍTULO 6 - CONCLUSÃO.....	251
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	257
ANEXOS	270
Anexo 1	271
<i>Carta de Apresentação do Estudo</i>	271
Anexo 2	272
<i>Escalas de Confiança no Superior de McAllister (1995)</i>	272
Anexo 3.....	273
<i>Escala de Propensão para Confiar (Keating, Silva & Veloso, 2010)</i>	273
Anexo 4	274
<i>Escalas de Ineficácia e Eficácia das Regras dos sistemas de gestão de desempenho</i>	274
Anexo 5.....	275
<i>Pontuação obtida em cada item das escalas</i>	275

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Propósitos da Avaliação de Desempenho Profissional segundo 3 dos autores mais divulgados na literatura.....	33
Tabela 2. Categorização das funcionalidades dos sistemas de avaliação de desempenho.....	36
Tabela 3. Os avaliadores possíveis na avaliação de desempenho profissional segundo vários autores.....	41
Tabela 4. Perspetivas de três autores acerca das características que os avaliadores devem evidenciar no decorrer do processo de avaliação de desempenho.....	43
Tabela 5. As Etapas do Processo de Gestão por Objetivos segundo dois autores.....	63
Tabela 6. Caraterização dos Participantes no estudo por Sexo.....	123
Tabela 7. Caraterização dos Participantes no estudo por Papel que assumem no Sistema de Gestão de Desempenho.....	124
Tabela 8. Categorias referentes aos Aspetos Positivos identificados pelos entrevistados nos SGD das suas empresas.....	136
Tabela 9. Categorias referentes aos Aspetos Negativos identificados pelos entrevistados nos SGD das suas empresas.....	142
Tabela 10. Categorias referentes aos Temas Principais das Situações Críticas reportadas pelos entrevistados no contacto com os SGD das suas empresas.....	150
Tabela 11. Categorias referentes aos Tipos de Impactos reportados pelos entrevistados em virtude do contacto com Aspetos Ineficazes dos SGD das suas empresas.....	164
Tabela 12. Categorias referentes às Ações Tomadas nas Situações Críticas reportadas pelos entrevistados no contacto com os SGD das suas empresas.....	179
Tabela 13. Categorias referentes ao Impacto na Confiança Organizacional das Situações Críticas reportadas pelos entrevistados no contacto com os SGD das suas empresas.....	181
Tabela 14. Caraterização dos Participantes por Sexo.....	205
Tabela 15. Caraterização dos Participantes por Estado Civil.....	206
Tabela 16. Caraterização dos Participantes por Setor de Atividade da empresa.....	207
Tabela 17. Caraterização dos Participantes por Vínculo Laboral com a empresa.....	207

Tabela 18. Caracterização dos Participantes por Papel assumido no Sistema de Gestão de Desempenho da empresa.....	208
Tabela 19. Índices de Correlação Item-Escala e Alfa de Cronbach da escala se o item fosse removido para a Escala de Confiança no Superior (11 itens).....	219
Tabela 20. Correlação entre cada item da escala de Confiança no Superior e cada um dos fatores extraídos através da análise de componentes principais.....	220
Tabela 21. Índices de Correlação Item-Escala e Alfa de Cronbach da escala se o item fosse removido para a Escala de Confiança Afetiva no Superior (5 itens).....	222
Tabela 22. Índices de Correlação Item-Escala e Alfa de Cronbach da escala se o item fosse removido para a Escala de Confiança Cognitiva no Superior (6 itens).....	222
Tabela 23. Índices de Correlação Item-Escala e Alfa de Cronbach da escala se o item fosse removido para a Escala de Propensão para Confiar (8 itens).....	223
Tabela 24. Índices de Correlação Item-Escala e Alfa de Cronbach da escala se o item fosse removido para a Escala de <i>Green tape</i> (5 itens).....	224
Tabela 25. Correlação entre cada item da escala de <i>Green tape</i> (5 itens) e o fator extraído através da análise de componentes principais.....	224
Tabela 26. Índices de Correlação Item-Escala e Alfa de Cronbach da escala se o item fosse removido para a Escala de <i>Green tape</i> (6 itens).....	225
Tabela 27. Correlação entre cada item da escala de <i>Green tape</i> (6 itens) e o fator extraído através da análise de componentes principais.....	226
Tabela 28. Correlação entre cada item da escala de <i>Green tape</i> (6 itens) e o fator extraído através da análise fatorial.....	226
Tabela 29. Teste t para igualdade de médias para a variável sociodemográfica Sexo em relação a cada uma das escalas.....	227
Tabela 30. Teste t para igualdade de médias para a variável sociodemográfica Setor de Atividade em relação a cada uma das escalas.....	228
Tabela 31. Teste t para igualdade de médias para a variável sociodemográfica "Assume funções de avaliação no sistema de gestão de desempenho".....	228
Tabela 32. Correlações entre 5 variáveis sociodemográficas e as várias escalas.....	229
Tabela 33. Matriz de correlações para as escalas usadas no estudo.....	230
Tabela 34. Estatísticas de teste para os 6 modelos de moderação testados.....	235

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ilustração dos modelos de moderação testados.....233

Figura 2. Ilustração do modelo proposto para o impacto da *red tape* na confiança.....247

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

A presente tese, produto final do trajeto de Doutoramento em Psicologia do Trabalho e das Organizações pela Universidade de Évora, visa caracterizar o modo como as pessoas lidam com as regras dos sistemas de gestão de desempenho (no que diz respeito à sua eficácia) bem como evidenciar o impacto da eficácia dessas regras. Esse impacto será estudado, por um lado na confiança organizacional e por outro em outras variáveis identificadas como pertinentes pelos utilizadores dessas regras. Deste grande objetivo aqui formulado decorrem dois conceitos principais que serão de seguida apresentados sucintamente: a eficácia das regras dos sistemas de gestão de desempenho e a confiança organizacional.

No que concerne à eficácia das regras dos sistemas de gestão de desempenho, a abordagem a este conceito decorreu das proposições teóricas enunciadas por Dos Santos (2009), onde são identificados efeitos potencialmente nefastos do excesso de regulamentação em diversos contextos organizacionais. A procura de operacionalização de uma medida que pudesse ser utilizada para responder ao problema de investigação enunciado levou à adoção da nomenclatura proposta por DeHart-Davis (2008), onde a autora enuncia as características que uma regra deve possuir de modo a ser considerada eficaz, focando-se na questão essencial de serem regras que promovem a não ocorrência de situações nas organizações que influenciam negativamente a eficácia e produtividade desta. Ambos estes aspetos serão explorados em maior detalhe no decorrer da tese.

Entendemos tratar-se de um conceito de elevada relevância a vários níveis para os sistemas sociais, sejam estes organizacionais ou de outra natureza. Este argumento é ilustrado pela abordagem multidisciplinar de que as regras têm sido alvo, e que se reflete em algumas referências filosóficas e sociológicas apresentadas no enquadramento teórico efetuado acerca deste mesmo tema, marcando o caráter transversal e a pertinência intemporal que a discussão deste tema tem na literatura científica. Contudo, importa reforçar que a nossa abordagem a este tema se centra na sua relevância para o funcionamento das organizações, e também aqui a sua pertinência é central uma vez que as regras estão necessária e permanentemente subjacentes a todos os sistemas sociais, possuindo assim a capacidade para impactar no seu funcionamento e dinâmica de modos diversificados e relevantes.

Por outro lado, o conceito de confiança organizacional é definido por Rousseau *et al.* (1998) como "(...) um estado psicológico que compreende a intenção de aceitar vulnerabilidade com base em expectativas positivas acerca das intenções ou comportamento de outro." (p. 395). A nossa abordagem ao mesmo assenta na definição proposta por McAllister (1995), em que o

autor propõe a existência de duas grandes divisões na confiança organizacional: confiança afetiva e confiança cognitiva, sendo que a primeira diz respeito a aspetos mais relacionais e a segunda a aspetos ligados com a competência da pessoa, ou organização, sobre a qual a confiança é depositada. Também esta definição será extensamente explorada em capítulos subsequentes da presente tese. Este é um tema de elevada importância para o funcionamento das organizações, uma vez que é uma característica incontornável de todas as relações que se estabelecem entre os vários membros das mesmas. Como iremos explorar no enquadramento teórico, a presença ou ausência de confiança entre estes interlocutores organizacionais pode ter uma multiplicidade de impactos diversificados ao nível dos vários colaboradores da organização, sendo relevante para a eficaz utilização, pelos membros organizacionais, dos dispositivos regulares das práticas de trabalho. O facto de aqui poderem decorrer repercussões significativas, positivas ou negativas, para as organizações, reforça a importância de abordar este tema num contexto organizacional.

A opção pelo referido tema e problema de investigação para esta tese decorreu de diversos motivos. Entendemos que o sistema gestão de desempenho de qualquer organização onde este exista e seja regularmente utilizado é, de todos os sistemas existentes na área dos recursos humanos, aquele que tem um papel mais nevrálgico para a organização, e que reflete valores e estratégias da mesma junto de todos os seus colaboradores, quer esta transmissão seja deliberada e controlada ou não. Desta forma, o sistema de gestão de desempenho, por articular com virtualmente todos os outros sistemas da organização e por possuir um impacto tão próximo e personalizado junto dos colaboradores, contém em si um elevado potencial para gerar impactos de natureza diversificada, sejam estes positivos ou negativos, bem como para moldar a relação do colaborador com a organização e a sua perceção da mesma. O facto de estes impactos serem tão concretos e tão diversificados quanto inevitáveis, decorram eles de uma perceção de aspetos positivos ou negativos do sistema, motivou-nos a explorar o presente tema através desta tese.

Acresce a este facto o nosso entendimento de que, em Portugal, se criam regras em grande número mas estão não possuem necessariamente elevada eficácia, quer em contexto legal, quer em contexto organizacional, quer noutros. Fukuyama (1995), abordando o tema numa ótica dos países e sistemas sociais, chama a atenção para este problema, destacando o papel da confiança na promoção da cooperação e de uma maior eficiência na organização económica destes sistemas sociais, considerando ainda que esta demanda pode ser dificultada por regras e burocracia excessivas. No caso concreto de Portugal, esta tendência para a sobre legislação nas organizações, que poderá potenciar os referidos efeitos nefastos na confiança, é ilustrada por um artigo publicado no Jornal "Público" (Maia, 2012), que denuncia a complexidade e excessiva burocracia do Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública (SIADAP), o que potencia a dificuldade na sua eficaz aplicação e tratamento dos resultados daí decorrentes. Esta referência contribui para ilustrar a pertinência prática do problema de investigação que rege a presente tese, mostrando os impactos

concretos e visíveis a nível social da existência de um sistema numa organização que não possui uma estrutura de regras suficientemente clara e ajustada ao seu propósito final, minimizando assim a sua utilidade no fornecimento de informação relevante e precisa para a tomada de decisões de gestão. Importa ainda ter em conta que o aparecimento de uma notícia desta natureza num jornal generalista aumenta a perceção do público acerca da pertinência do problema e pode também danificar a imagem dos organismos intervenientes. Torna-se assim ainda mais premente a necessidade de compreender este problema em maior detalhe se poderem delinear estratégias relevantes de atuação junto desse problema. Refira-se ainda que Newcomer e Caudle (2011) abordam a questão de existir atualmente um movimento de investimento na criação de sistemas de gestão de desempenho mais robustos e poderosos no setor público, evidenciando assim a atualidade e pertinência do estudo da eficácia das regras relativas aos sistemas de gestão de desempenho.

Assim torna-se necessário um elevado e constante esforço para compreender e aplicar todas as regras do sistema na execução das tarefas, podendo este facto dificultar a execução das mesmas, desresponsabilizar quem as executa e gerar uma imagem negativa acerca de quem criou estas regras. Tal pode criar, na nossa opinião, um aumento da distância e desconfiança entre quem cria as regras e quem as aplica ou lida com elas quotidianamente. Associando este aspeto que aparentemente tem alguma prevalência a sociedade portuguesa ao papel crucial dos sistemas de gestão de desempenho nas organizações, entendemos tratar-se de um tema simultaneamente aliciante, que reflete as nossas crenças e possuidor de uma significativa pertinência quer teórica quer prática.

O facto de este estudo contribuir para a identificação de quais os diversos impactos da eficácia das regras dos sistemas de gestão de desempenho das organizações possui, no nosso entender, uma pertinência prática que se reflete a vários níveis.

Ao nível individual, do colaborador, permite identificar quais os impactos sentidos por estes, a proporção de cada um destes, bem como as estratégias utilizadas pelos colaboradores para lidar com os mesmos. O conhecimento destes impactos, e da sua gravidade, permite não só chamar à atenção das organizações acerca da importância de possuírem sistemas de gestão de desempenho constituídos por regras eficazes, mas também permite aos colaboradores conhecerem diferentes formas de lidar com estes aspetos em situações em que a organização não atua no sentido da sua resolução.

Ao nível organizacional pretendemos que esta tese contribua para que as empresas conheçam as consequências da existência de um sistema de gestão de desempenho composto por regras menos eficazes e que possam agir no sentido de potenciar esta eficácia, reduzindo assim os seus potenciais efeitos nefastos. Também ao nível organizacional cremos que a presente tese contribuirá para alertar as organizações para a diversidade de consequências que podem decorrer dos seus sistemas de recursos humanos, sendo que estas não estão necessariamente previstas, e podem estar relacionadas decorrer da forma como os

sistemas são operacionalizados. Desta forma ganha acrescida importância a monitorização dos seus efeitos e o permanente controlo de qualidade dos sistemas de recursos humanos em vigor na organização.

Ainda a respeito da pertinência prática, o facto de a execução desta tese pressupor a criação de instrumentos, em português, de avaliação do nível de eficácia das regras dos sistemas de gestão de desempenho constitui-se como uma mais-valia. Tal permite às organizações apropriarem-se destes instrumentos comprovados para avaliarem os seus sistemas de gestão de desempenho e suas regras e, a partir daí, desenharem as suas intervenções com vista a potenciarem a qualidade do seu funcionamento a este nível. Finalmente, cremos que esta tese possui ainda um nível de pertinência integrada num contexto mais macro, da sociedade como um todo, uma vez que aborda o facto de a eficácia das regras existentes para colocar um determinado sistema em funcionamento não decorrer necessariamente da quantidade de regras existentes no mesmo, mas sim da qualidade destas, o que entendemos poder ser aplicável em diversos âmbitos da nossa sociedade.

No que diz respeito à pertinência teórica, destacam-se três aspetos principais: o primeiro decorre do facto de não existir qualquer investigação, na revisão de literatura efetuada, que aplique a conceção de eficácia das regras aos sistemas de gestão de desempenho, pelo que a presente tese contribui no sentido de aglutinar estes dois temas e construir conhecimento neste âmbito; em segundo lugar, pretende-se com esta tese identificar se as proposições teóricas apresentadas por Dos Santos (2009) se verificam na prática, o que permitirá contribuir de forma significativa para a expansão da área de investigação proposta pelo autor no referido artigo; finalmente, o terceiro aspeto de destaque em termos de pertinência teórica está associado ao facto de, na recente literatura sobre eficácia das regras, existir uma visão sobre as regras ineficazes (*red tape*) e as regras eficazes (*green tape*), sendo que as mesmas não foram construídas como sendo necessariamente operacionalmente opostas nem foram avaliadas em simultâneo num mesmo estudo. Dado que esta investigação possui medidas para as duas variáveis, a mesma contribuirá para clarificar em que medida se confirma a sua oposição conceptual, o que possuirá diversas implicações ao nível da conceptualização teórica destes conceitos, bem como na delimitação de investigações futuras.

A tese encontra-se dividida em seis capítulos. Após a presente introdução temos o Capítulo 2, destinado ao Enquadramento Teórico, onde efetuamos uma revisão da literatura relevante em três temas cruciais para a presente investigação: a avaliação e gestão de desempenho, as regras e a sua eficácia e a confiança organizacional. Pretendemos neste capítulo enquadrar o nosso estudo na literatura e clarificar os conceitos utilizados com base na produção científica publicada.

O Capítulo 3 é intitulado "Tipos de impactos da eficácia das regras dos sistemas de gestão de desempenho: um estudo empírico", e neste apresentamos uma investigação

empírica com a qual procuramos clarificar os impactos do grau de eficácia das regras percebidos pelos próprios protagonistas dos processos de gestão de desempenho.

Seguidamente surge o Capítulo 4, com o título "A relação entre a eficácia das regras dos sistemas de gestão de desempenho e a confiança organizacional: um estudo empírico", sendo que neste relatamos um estudo efetuado empírico, consistindo na aplicação de questionários a participantes, com o qual procuramos aferir se existe uma relação estatisticamente significativa entre os conceitos centrais da presente tese.

No Capítulo 5 é efetuada a discussão conjunta dos dois estudos. Neste expandimos a discussão efetuada acerca de cada um dos estudos realizados de forma a integrar as informações recolhidas numa única discussão, com vista ao atingir de conclusões mais globais e que tenham em consideração todos os dados obtidos. Neste capítulo propomos ainda um modelo explicativo para a influência das regras ineficazes na confiança organizacional.

O capítulo final da tese é a Conclusão, onde apresentamos as conclusões principais registadas em cada capítulo da mesma e indicamos as limitações dos estudos efetuados, propondo ainda possíveis investigações futuras que possam colmatar essas limitações e/ou expandir o conhecimento adquirido acerca do tema desta tese.

CAPÍTULO 2 - ENQUADRAMENTO TEÓRICO

O presente capítulo irá abordar o estado da arte, em termos de investigação, em torno de cada um dos temas centrais apresentados no problema de investigação, isto é: a gestão de desempenho profissional, a eficácia das regras dos sistemas de gestão de desempenho, a confiança organizacional, bem como a relação entre estes conceitos centrais.

Num primeiro momento será abordado o conceito de gestão de desempenho profissional, desde a definição do próprio conceito até às práticas envolvidas neste, os tipos de sistemas existentes e a forma como as pessoas lidam com este tipo de processos no seu quotidiano, bem como os possíveis impactos daí decorrentes. Dado que o problema de investigação subjacente à presente tese se centra, precisamente, na exploração dos impactos decorrentes das regras dos sistemas de gestão de desempenho, entendemos que este primeiro momento cumpre um papel fulcral na apresentação de quais os impactos que o contacto com sistemas de gestão de desempenho pode implicar no quotidiano dos trabalhadores. Apenas explicitando quais são estes impactos se torna posteriormente possível explorar quais os que decorrem ou estão associados à eficácia das regras dos sistemas de gestão de desempenho.

Seguidamente será apresentado o conceito de eficácia das regras dos sistemas de gestão de desempenho, partindo de uma visão geral da conceção de regra e progredindo até uma perspetiva mais operacional, sendo discutidas as características de uma regra eficaz e ineficaz, bem como os possíveis impactos decorrentes desta eficácia ou ineficácia das regras em diferentes sistemas organizacionais. Dado que o tema central do problema de investigação que exploramos nesta tese se centra na eficácia das regras, entendemos ser necessário efetuar esta exploração do que constitui uma regra, a sua evolução na literatura e as diferentes formas como a sua eficácia tem sido medida. A obtenção de uma medida de eficácia das regras é crucial para a operacionalização e viabilização da investigação empírica, justificando assim a importância de explorar a temática em detalhe neste ponto.

O terceiro conceito central a ser apresentado será a confiança organizacional. Nesta secção serão explicitadas diversas possibilidades de definição do conceito de confiança organizacional, bem como diferentes perspetivas sobre as várias componentes que constituem o mesmo. Serão ainda apresentadas as possíveis consequências a nível pessoal e organizacionais associadas a diferentes níveis de confiança organizacional. De entre os vários impactos associados à necessidade de lidar com regras ineficazes dos sistemas de gestão de desempenho que antecipamos identificar, destacamos no nosso problema de investigação a confiança organizacional, dado o papel crucial da mesma nas relações entre atores

organizacionais e o facto de ser uma temática ainda pouco explorada em aplicação a estes sistemas.

Por fim, este capítulo será encerrado com a apresentação de estudos que relacionem estes conceitos principais, ilustrando assim os diferentes impactos que a eficácia das regras dos sistemas de gestão de desempenho pode provocar a nível pessoal e da organização, com destaque para a confiança organizacional. Iremos assim, ao longo deste capítulo, estabelecer a ligação entre os diversos assuntos apresentados e a sua relevância à luz do problema de investigação.

2.1. GESTÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL

Ao longo do presente ponto iremos abordar, primeiramente a conceção de desempenho profissional, e, de seguida, a distinção entre sistema de gestão e de avaliação de desempenho. Com base nesta distinção iremos posteriormente clarificar quem são os intervenientes centrais destes sistemas, quais as metodologias utilizadas e os erros mais comuns em que é possível incorrer na execução das tarefas associadas a estes sistemas. Finalizaremos com uma breve abordagem à distinção entre sistema e processo de gestão de desempenho profissional.

A definição destes temas ligados à gestão de desempenho profissional é crucial para a presente tese, uma vez que o enfoque da mesma diz respeito, precisamente, a este tipo de sistemas. Assim, importa compreender o funcionamento dos mesmos, sua natureza, origem e processos envolvidos, de forma a enquadrar as contribuições que esperamos efetuar com esta tese.

2.1.1. DESEMPENHO PROFISSIONAL

De modo a ser possível explicitar do que trata um sistema de gestão de desempenho profissional, importa primeiramente apresentar e clarificar o próprio conceito de desempenho em contexto profissional.

A história do desempenho profissional está necessariamente ligada à história da procura da sua avaliação. Desde o início do século XX que existem dos esforços de desenvolvimento de métodos científicos para avaliar o desempenho profissional, que na altura era entendido como sendo, essencialmente, a capacidade dos indivíduos para serem produtivos. Esta visão está fortemente conotada com os modelos de gestão científica que existiram nesta época, destacando-se Taylor (1911) na defesa desta forma de ver o desempenho profissional e a sua consequente avaliação. Desde a génese do tema que o mesmo tem sido extensamente discutido na literatura científica, o que levou a uma proliferação de definições do conceito de desempenho profissional. Iremos centrar-nos em algumas das definições mais recentes e abordar a sua evolução.

Uma das definições possíveis para este conceito foi apresentada por Machado (1981), referindo-se ao desempenho como a atuação do profissional face ao cargo que ocupa na organização, tendo em conta as responsabilidades e as atividades que lhe foram atribuídas nesse contexto, bem como aos resultados que dele esperam. Esta definição revela um elevado

enfoque no cumprimento de tarefas prescritas, sendo que o desempenho se cingiria à execução do que esteve previsto na descrição de funções do trabalhador.

Posteriormente Motta (2001) descreve este mesmo conceito como sendo uma ação concreta, realizada num determinado contexto, sujeita a uma avaliação contínua ao longo tempo e que visa o estabelecimento de uma relação real entre a pessoa e a organização. Esta perspetiva revela um enfoque menos restritivo na mera execução das tarefas previstas pelo descritivo funcional da pessoa, considerando que um leque mais alargado de ações se podem constituir como desempenho, conquanto potenciem o estabelecimento da referida relação real entre o avaliado e a organização.

Importa destacar dois aspetos principais acerca desta definição: o primeiro relaciona-se com o facto de estar aqui introduzido o conceito de avaliação, chamando assim a atenção para esta componente do desempenho, e que permite a ligação com os sistemas de gestão e de avaliação de desempenho que iremos abordar posteriormente. O segundo aspeto a destacar decorre da referência ao papel do desempenho no estabelecimento de uma relação real entre a pessoa e a organização. Efetivamente, a execução de tarefas ou ações, contextualizadas e direcionadas para uma organização, assume um papel crucial no estabelecimento de uma ligação entre estes dois atores principais - a pessoa e a organização - o que confere sustento adicional ao papel basilar do desempenho e da sua medida para compreender uma elevada diversidade de situações e conseqüências que podem ocorrer no quotidiano organizacional.

Contudo, não obstante a utilidade desta definição de Motta para compreender o conceito de desempenho, surgiram outros autores (p. ex. Borman & Motowidlo, 1993; Organ, 1997; Van Dyne, Cummings & Park, 1995) a abordar o desempenho profissional e seus antecedentes, gerando um ressurgente interesse no tema, ainda que o mesmo seja amplamente discutido na literatura desde o início com século XX, com Drucker (1954) a perfilar-se como um dos principais autores de referência. Motowidlo, Borman e Schmidt (1997) conceptualizaram o desempenho profissional como sendo o somatório do desempenho de tarefa, a execução das tarefas previstas pela organização, e do desempenho contextual. Este último refere-se aos comportamentos contributivos para a eficácia da organização através da sua influência nos aspetos psicológicos, sociais e organizacionais do contexto do trabalho. Também Arvey e Murphy (1998) destacam o facto de o desempenho profissional não se cingir à execução de tarefas, envolvendo um conjunto mais vasto de outras atividades importantes desenvolvidas em contexto organizacional. A perspetiva inicialmente postulada por Motowidlo, Borman e Schmidt (1997) viria a ser revista poucos anos depois, levando à definição de desempenho profissional proposta por Motowidlo (2003) como sendo "o valor total esperado para a organização dos episódios comportamentais discretos que um indivíduo leva a cabo num período padronizado de tempo" (pp.39).

Apesar de ser uma definição discutível, ainda assim consideramos tratar-se de uma perspetiva sobre o tema que chama a atenção para alguns aspetos cruciais acerca do

desempenho profissional. O primeiro aspeto a destacar tem a ver com o enfoque colocado na não restrição do desempenho profissional às tarefas prescritas pela organização, o que se reflete na conceção do desempenho como sendo o somatório do desempenho de tarefa e do desempenho contextual. Esta visão torna menos restritiva a forma como se olha para o desempenho do indivíduo, alertando para a importância de tomar em consideração o contexto em que esse desempenho ocorre. Assim, o desempenho torna-se o produto de um conjunto de fatores superior: as tarefas esperadas, as condições oferecidas pela organização, aspetos sociais e de personalidade do colaborador, entre outros, tornando visível que se trata de um constructo complexo e influenciado por variáveis de diferentes níveis.

Importa ainda destacar que esta definição de Motowidlo ganha ainda maior relevância ao sublinhar o papel que o trabalhador assume na organização, uma vez que este tem a possibilidade de contribuir quer positivamente quer negativamente para a organização através do seu desempenho de tarefa e desempenho contextual. Adicionalmente, algumas tarefas não prescritas pela organização podem, ainda assim, ser vistas como desempenho de tarefa, caso sejam cruciais para o desempenho da função do trabalhador. Assim, dada a impossibilidade de a organização prescrever e identificar todas as tarefas que o trabalhador pode ter que desempenhar, este assume um papel relevante na construção do seu próprio posto de trabalho. Motowidlo chama, na nossa perspetiva, a atenção para a importância de o trabalhador ter alguma liberdade neste sentido, para poder contribuir de formas que sejam relevantes para a organização sem que esta lhas exija, o que pode ainda contribuir, a nosso ver, para a promoção de uma cultura de participação nos assuntos da organização. Assim, existe, potencialmente, um incremento do comprometimento com a mesma e da confiança sentida. Nesta situação, o trabalhador pode tender a reciprocamente essa confiança que sente que é depositada em si, sentindo que a organização confia em si para contribuir para a criação de valor de formas relevantes e diversificadas, e não apenas limitando-se a executar as tarefas prescritas.

Adicionalmente, gostaríamos ainda de destacar um outro aspeto desta definição que entendemos ser de elevada importância: o desempenho, segundo Motowidlo, é o valor esperado para a organização dos comportamentos do indivíduo. Com esta formulação do conceito o autor confere também importância às expectativas que a própria organização deposita sobre a pessoa que está a efetuar o desempenho em causa. Mais, se tivermos em conta que esta definição já inclui não só o referido componente de execução de tarefas, mas também a forma como a pessoa contribui para a eficácia da organização de formas não previstas pela sua descrição de funções, ganha evidente destaque a importância que as organizações atribuem, na atualidade, a possuírem funcionários que não só saibam fazer, mas também saibam ser e que se identifiquem com a organização que representam, tornando-se assim mais provável o desempenho destes comportamentos contextuais, não prescritos, que potenciam a eficácia de toda a estrutura organizacional.

Assim, a introdução desta componente das expetativas da organização perante o valor que a pessoa acrescenta pode ser entendida como tendo uma leitura positiva e negativa. Pelo lado positivo, torna a organização mais flexível e, na nossa opinião, até mais humanizada, uma vez que lhe permite manter elevadas exigências de desempenho em cenários macroeconómicos diferentes. Tomemos como exemplo a atual situação de crise económica, se uma organização estiver ciente do papel das suas expetativas no desempenho profissional dos funcionários, poderá ajustar as mesmas e conferir maior importância a aspetos de desempenho contextual em detrimento de algum aspeto de desempenho de tarefa que possa estar limitado pelas condições económicas atuais. Assim, a organização, gerindo o seu próprio papel enquanto criador e gestor de expetativas de desempenho, pode manter-se exigente e fiel aos seus valores, ao mesmo tempo que, ajustando as expetativas que possui acerca do desempenho dos seus funcionários, retira a pressão de metas mais concretas e ligadas à execução de tarefas. Desta forma mantém nos seus trabalhadores a conceção de um elevado desempenho, estando este associado a outros comportamentos que continuam a visar a promoção da eficácia da organização. Por contraponto, pelo lado negativo, caso a empresa possua expetativas desajustadas ou irrealistas acerca do sujeito torna-se virtualmente impossível para este atingir um nível de desempenho profissional aceitável, independentemente do quão contributivo este elemento possa ser através da sua execução de tarefas ou de outros meios que potenciem a eficácia da empresa. Esta ocorrência poderá, naturalmente, gerar diversos impactos negativos no trabalhador, que se sentirá permanentemente impedido de atingir o desempenho considerado aceitável, não devido a algo que entenda ser da sua responsabilidade, mas sim porque a organização a que pertence não possui uma expetativa claramente fundamentada acerca do papel que a pessoa pode desempenhar para promover e potenciar a eficácia da própria organização.

Para finalizar esta discussão acrescentamos um argumento adicional. A definição de Motowidlo, ao colocar a expetativa como elemento central, deixa por clarificar o grau de precisão dessa expectativa. Quanto mais definida, menos espaço para a cocriação do trabalho pelo trabalhador. Num cenário de enorme dinamismo, como é o atual, as organizações rígidas que adotam modelos detalhados de descrição das funções aprisionam os trabalhadores a comportamentos que podem ter-se tornado obsoletos. Assim, é nossa opinião que desta situação podem decorrer impactos menos positivos para os colaboradores, com o potencial para os mesmos serem particularmente exacerbados caso exista uma mudança marcada da organização nestas expetativas. Isto é, se a organização reduzir drástica e subitamente esta liberdade para a cocriação do trabalho pelo trabalhador, este pode sentir esta postura como uma retirada da confiança em si, potencialmente agravando os impactos prejudiciais que daí possam advir.

Por fim, refira-se ainda a perspetiva defendida por Ericsson e Lahman (1996), e que vai de encontro a esta visão de que o desempenho pode ser entendido como o ir além do que é prescrito. Esta visão centra-se no argumento de que o contínuo desenvolvimento do

desempenho humano leva a que as pessoas não só se tornem altamente capazes na realização das suas tarefas, mas sejam também capazes de lidar com celeridade e eficácia com constrangimentos que possam surgir na execução das suas tarefas. Tal sugere que os níveis excepcionais de performance não estão apenas associados ao desempenho da própria tarefa, mas também à capacidade para lidar com fatores contextuais.

Importa ainda destacar que, ao pensarmos no desempenho profissional, devemos ter em consideração não apenas o que a pessoa executa, mas também que existem características de personalidade que influenciam este desempenho. Hogan e Holland (2003), por exemplo, mostraram que diversas características de personalidade, como a estabilidade emocional, extroversão, abertura à experiência, entre outras, possuem uma relevante capacidade preditiva do desempenho profissional das pessoas. Não iremos entrar em detalhes acerca da natureza destas relações, mas entendemos ser importante ter presente que o desempenho profissional pode ser influenciado por fatores desta natureza.

O entendimento da definição acerca do que é o desempenho profissional, do que este contempla e do papel ativo de dois atores principais na sua execução - o trabalhador e a organização - é crucial para compreender, por um lado, o lugar de extrema importância que os sistemas de gestão de desempenho ocupam no seio de uma organização, e, por outro lado, para compreender os impactos que podem ocorrer, junto de qualquer um dos dois referidos atores principais, caso este desempenho profissional esteja a ser avaliado por sistemas constituídos por regras mais ou menos eficazes, sendo a contribuição para o esclarecimento desta questão o propósito principal desta tese.

2.1.2. A AVALIAÇÃO VS. GESTÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL

Para compreender o que é um sistema de gestão de desempenho profissional, importa, primeiramente, conhecer o próprio conceito de gestão de desempenho profissional. Neste ponto iremos explorar este tema, distinguindo este constructo do de avaliação de desempenho profissional, com o qual é tão frequente e erroneamente confundido no quotidiano.

Avaliar é algo que faz parte da natureza humana, e que cada um de nós tem tendência a fazer, seja de uma forma deliberada e sistematizada ou não. Peretti (1997) afirma mesmo que esta tendência para avaliar, e mais especificamente para avaliar o desempenho profissional, faz parte do processo evolutivo da humanidade. Dos Santos (2011) designa este fenómeno de Avaliação de Desempenho Espontânea, argumentando que a mesma é inevitável e se manifesta quer exista um sistema formal de avaliação quer não. O autor sugere assim a distinção entre a existência de um sistema de avaliação de desempenho formal e a avaliação

de desempenho informal, sendo que esta última tende a existir independentemente de também existir ou não um sistema de gestão de desempenho formal. O autor baseia-se em diversos modelos para justificar esta posição, como a Teoria da Autodeterminação (Gagné & Deci, 2005), a Teoria da Motivação Humana de Maslow (1954), e a Teoria da Equidade (Adams, 1971). Também Caetano (1996) refere a existência desta propensão para a existência de uma avaliação de desempenho espontânea em contexto organizacional, gerando-se assim um processo sistema de avaliação de desempenho informal, ainda que não se alongue acerca deste tópico.

Entre as definições mais recentes encontramos a seguinte que apresenta a avaliação de desempenho profissional como "(...) um processo estrutural e sistemático para medir, avaliar e influenciar os atributos, comportamentos e resultados relacionados com o trabalho, com o propósito de descobrir em que medida o empregado é produtivo, e se poderá melhorar o seu rendimento futuro" (Dolan *et al.*, 2007, p. 229).

Em ambas estas definições é notória a dupla função de um sistema de avaliação de desempenho: por um lado medir a performance dos trabalhadores, de acordo com critérios pré estabelecidos e baseados em resultados ligados com o trabalho, e por outro lado procurar desenvolver a pessoa avaliada com base na informação recolhida. Assim, fica visível aquela que é a principal orientação filosófica subjacente a um sistema de avaliação de desempenho: identificar os aspetos em que a pessoa possui um desempenho melhor e pior, de forma a poder, posteriormente, potenciar os aspetos positivos e visar melhorias no que concerne aos aspetos identificados como sendo menos vantajosos.

Na nossa opinião esta perspetiva reflete com precisão os dois principais intuitos do sistema de avaliação de desempenho, a medição do desempenho e a procura de recolher informação acerca do colaborador que permita o desenvolvimento das características e competências do mesmo, pelo que nos revemos na definição apresentada. A existência de um sistema de gestão de desempenho robusto implementado nas organizações pode não lograr a tarefa impossível de substituir ou eliminar os processos de avaliação de desempenho informais, dada a força da ligação destes com a própria natureza humana e consequente inevitabilidade dos mesmos. Contudo, o sistema de gestão de desempenho deve, na nossa opinião, visar assumir um papel de destaque na organização ao conferir sentido às avaliações efetuadas e ao mostrar capacidade para refletir com precisão e de forma consequente as contribuições de cada elemento da organização. A associação desta imagem de rigor e isenção à atuação do sistema de gestão de desempenho formal deverá, a nosso ver, promover a validação social do mesmo, que, segundo Caetano (1996), consiste na aceitação e adesão dos colaboradores ao sistema formal de avaliação ou gestão de desempenho, e que tende a ser potenciada pelo envolvimento dos colaboradores no desenho e implementação do sistema e pelo reconhecimento destes da qualidade do sistema de gestão de desempenho concebido e implementado. A possibilidade de a informação recolhida ser utilizada de forma útil está

fortemente dependente desta validação social do sistema, uma vez que, caso este não seja validado desta forma, a informação recolhida pode não estar correta, dado o reduzido investimento dos trabalhadores no sistema, ou os trabalhadores podem recusar-se a colaborar com o sistema e opor-se ativamente ao mesmo, ou podem entender que as conclusões decorrentes do sistema de avaliação ou gestão de desempenho são irrelevantes ou infundadas, não aderindo às mesmas. Caso tal ocorra ficam comprometidas estas duas funções primordiais do sistema de gestão de desempenho: medir a performance e potenciar o desenvolvimento profissional dos colaboradores através da adoção de ações que visem esse fim.

Este conceito da validação social está em concordância com a perspetiva cognitiva das organizações, defendida por autores como Jordão (1998), uma vez que envolve a assunção de que as organizações são entidades socialmente construídas pelos seus vários atores (desde a gestão aos colaboradores de nível hierárquico inferior). Assim, é importante reconhecer que cada um destes atores possui uma grelha de leitura e interpretação do mundo que os rodeia diferente, e que é com base nesta que decidem as ações que tomam na organização. Desta forma, o processo de validação social pode ser visto como visando a partilha de grelhas de leitura entre todos os colaboradores na interpretação da realidade organizacional em causa, sendo que apenas gerando este consenso de perspetivas, se pode gerar consensos na interpretação e validação do sistema de gestão de desempenho existente ou proposto.

Dado o papel crucial que a avaliação de desempenho pode assumir numa organização, o seu estudo tem sido intenso desde o início do século XX, segundo Caetano (1996), altura em que a componente de gestão de recursos humanos da gestão de empresas começou a ganhar maior sistematização. Este interesse pelo tema foi crescendo com o decorrer do tempo, tendo atingido o seu expoente máximo na década de 90 do século passado, sendo estimado que entre 1994 e 1996 se produziram mais de 3600 artigos sobre o tema (Neely, 1999). Esta crescente atenção levou a que Bilhim (2004) tenha defendido que a avaliação de desempenho tem um papel central em qualquer sistema de gestão de recursos humanos, refletindo assim a importância que o tema e as descobertas efetuadas acerca do mesmo têm vindo a conquistar na literatura e na prática. Também Camardella (2003) defende o papel crucial da avaliação de desempenho para qualquer organização, permitindo à mesma não só alocar os seus trabalhadores a áreas em que estes são mais produtivos, como também transmitir a estes trabalhadores o reconhecimento da organização para com o seu trabalho, o que tende a prevenir a frustração e, conseqüentemente, a evitar as possíveis quebras de produtividade daí decorrentes.

Retomando o propósito principal deste ponto, e apresentado que está o conceito de avaliação de desempenho profissional, importa distingui-lo do conceito de gestão de desempenho profissional. Segundo Amaratunga e Baldry (2002), a gestão de desempenho profissional consiste na utilização de informação recolhida através da avaliação de

desempenho para efetuar mudanças positivas na cultura, sistemas e processos da organização, ajudando a estabelecer objetivos acordados, alocando e priorizando recursos, informando os gestores para confirmar ou mudar a política vigente ou indicações para atingir essas metas, e a partilha de resultados de desempenho na procura de atingir esses objetivos. Assim, estes autores entendem que a avaliação de desempenho e a gestão de desempenho seguem-se uma à outra num processo iterativo, sendo que a gestão tem um papel duplo de preceder à avaliação e de dar seguimento à mesma, criando assim o contexto em que esta existe. Folan e Browne (2005) corroboram que este entendimento da gestão de desempenho profissional como sendo um processo mais amplo e que alimenta e é alimentado pela avaliação de desempenho, apoiando assim a perspetiva defendida por Amaratunga e Baldry (2002).

Uma outra definição de gestão de desempenho profissional é apresentada por Ivancevich (2007): "(...) é o processo por meio do qual executivos, gestores e supervisores trabalham para alinhar o desempenho do funcionário com as metas da empresa." (p. 251). O autor acrescenta ainda que este processo envolve uma definição precisa de medidas de desempenho, bem como a sua utilização, assim como o fornecimento de feedback ao funcionário acerca da sua prestação, servindo o sistema de gestão de desempenho para definir, medir e monitorizar o desempenho de um colaborador e, posteriormente, fornecer feedback acerca do mesmo. Assim, a gestão de desempenho é vista como um processo de envergadura superior, da qual a avaliação do desempenho é considerada uma componente crucial.

Broadbent e Laughlin (2009) corroboram esta perspetiva da gestão de desempenho ser um sistema com um âmbito mais macro que a avaliação de desempenho, sendo que estes autores defendem que a natureza dos sistemas de gestão de desempenho se situa num contínuo entre o transacional e o relacional, construído com base em racionais instrumentais e comunicacionais e guiado por um conjunto de fatores contextuais que influenciam o seu funcionamento.

Como foi explicitado nestas definições, a avaliação e a gestão de desempenho profissional são dois conceitos distintos, ainda que fortemente relacionados, uma vez que a avaliação se perfila como sendo um dos componentes da gestão de desempenho. Esta possui um papel mais abrangente de contextualização dos objetivos de desempenho existentes e de assegurar que os mesmos refletem as políticas e decisões estratégicas da empresa, destacando-se ainda o papel que tem na articulação dos resultados decorrentes da avaliação de desempenho com outros sistemas da organização (como sejam, por exemplo, a formação, gestão de carreiras ou o sistema de recompensas), dando assim seguimento às informações recolhidas na avaliação e atuando no sentido de rentabilizar as mesmas, potenciando o desenvolvimento do colaborador, procurando desta forma melhorar continuamente o seu desempenho e, assim, obter um reflexo positivo no desempenho de toda a organização.

Não obstante serem conceitos distintos, importa sublinhar a sua interdependência mútua, isto é, ambos estes processos necessitam do outro de forma a serem eficazes. Assim, a gestão de desempenho necessita de uma avaliação eficaz, precisa, ajustada à realidade organizacional e que reflita características reais dos seus avaliados, já que o sistema de gestão de desempenho utiliza esta informação como *input* para definir as ações seguintes a tomar em relação a cada colaborador, bem como para que a gestão possua uma visão abrangente da sua organização, podendo esta informação servir de base para um reajuste no próprio sistema em ciclos subsequentes. Por seu turno, a avaliação de desempenho profissional carece de integração num sistema de gestão de desempenho profissional uma vez que só desta forma a informação recolhida é contextualizada e existem consequências, sejam elas entendidas como positivas ou negativas, para o desempenho medido. A não integração da avaliação de desempenho num sistema mais macro de gestão de desempenho pode facilmente gerar uma percepção, por parte dos avaliados, de que se está a "avaliar por avaliar", sendo que deste facto podem decorrer diversas situações problemáticas para a própria organização. Também Peretti (1997) destaca a importância de existir uma forte interligação e articulação entre a avaliação e a gestão de desempenho profissional, considerando que sem uma avaliação adequada não há um sistema integrado e eficaz de gestão organizacional. DeNisi e Pritchard (2006) são categóricos na forma como abordam a distinção entre gestão e avaliação de desempenho profissional, assumindo que a única forma de promover de forma sustentada um incremento significativo no desempenho dos trabalhadores de uma organização passa pela adoção de uma conceção de gestão de desempenho, e não numa mera avaliação ou medição do mesmo, considerando que tal é crucial para motivar os trabalhadores para procurarem atingir as metas organizacionais definidas. Os autores sugerem ainda que os investigadores desta área não direcionem para o estudo exaustivo de medidas de avaliação do desempenho, mas sim que direcionem os seus esforços para a identificação de formas de incrementar a performance, algo que apenas reportam estar a começar a acontecer na altura da publicação do artigo.

Como forma de resumo para esta abordagem à gestão de desempenho, apresentamos a perspetiva defendida por Ferreira e Otley (2009) e que visa sintetizar todo o processo de gestão de desempenho profissional. Segundo estes autores, existem várias etapas que decorrem no interior da organização, e que são as seguintes: definição de visão e missão; definição de fatores chave de sucesso; estrutura da organização; definição de estratégias e planos; definição de medidas chave de desempenho; definição de objetivos; processo de avaliação de desempenho; definição da interligação com os sistemas de incentivos e recompensas. Estas etapas, por sua vez, são influenciadas por dois níveis de fatores: num nível mais macro são afetadas pela cultura da organização e por outros fatores contextuais, como sejam, por exemplo, a conjuntura económica ou as estratégias de organizações concorrentes; e num nível intra organizacional os referidos fatores são afetados por fenómenos que ocorrem na organização como a informação, fluxos, sistemas e redes, as utilizações dadas ao sistema de gestão de desempenho; as possíveis alterações neste sistema de gestão de desempenho e a força e coerência do mesmo. Cremos que com esta formulação tem a

vantagem de ilustrar claramente a dinâmica que caracteriza o sistema de gestão de desempenho numa organização, integrando todas as enunciações teóricas que haviam sido referidas anteriormente.

Apesar de entendermos tratar-se de uma formulação abrangente e compreensiva do sistema de gestão de desempenho, entendemos que a mesma se perfila como sendo aparentemente pouco permeável ao papel dos colaboradores no funcionamento do sistema. Desde logo, a anteriormente referida necessidade de validação social do mesmo perfila-se como sendo um aspeto de importância crucial para ser tomado em consideração na dinâmica do processo de gestão de desempenho, uma vez que pode alterar de modo significativo a eficácia do mesmo e motivar o redesenho profundo da sua forma de atuação. Adicionalmente, esta perspetiva também não nos parece contemplar o papel que a liderança da organização pode ter na atribuição de significado aos fatores contextuais que enuncia, assumindo que os mesmos têm um impacto por si mesmo que se reflete de modo direto no sistema de gestão de desempenho. Assim, esta visão não tem em conta a possibilidade de os líderes da organização em causa encararem esses fatores contextuais de uma forma que leve a que os mesmos não se reflitam no sistema de gestão de desempenho da organização ou não o façam de forma direta, atribuindo-lhes um significado distinto e ajustando o mesmo à realidade da organização.

Esta distinção entre avaliação de desempenho e gestão de desempenho é de elevada importância à luz do problema de investigação formulado, uma vez que ao entendermos que o nosso enfoque é a gestão de desempenho profissional, e não apenas a avaliação, passamos a olhar para o processo de um modo mais abrangente. Esta decisão foi deliberada, uma vez que, muitas vezes, o trabalhador entende o processo de gestão de desempenho como um todo, podendo sentir impactos significativos a diversos níveis quer existam problemas num aspeto mais relacionado com um momento da avaliação do seu desempenho, como com o modo como é dado seguimento a esses resultados, tornando assim pertinente alargar a nossa formulação do problema a toda a gestão de desempenho profissional.

2.1.3. FINALIDADES DA GESTÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL

Iremos neste ponto explorar as finalidades da gestão de desempenho profissional, apresentando diversas perspetivas acerca dos propósitos que os sistemas desta natureza devem visar cumprir de modo a poderem posicionar-se como ferramentas fundamentais na gestão de recursos humanos.

Segundo Sousa *et al.* (2006) a gestão de desempenho profissional tem um conjunto de objetivos variados e de naturezas distintas, que vão desde a promoção da comparação entre

pares com vista à atribuição de remunerações ou promoções, até ao retorno de informação ao próprio avaliado e ao desenho de estratégias que lhe permitam um incremento nas suas competências, centrando-se assim o sistema no desempenho propriamente dito.

Rocha (1999), afirma que a informação proveniente da avaliação de desempenho, e a ser utilizada no processo mais macro de gestão de desempenho profissional, possui diversas finalidades e âmbitos possíveis, entre os quais: na seleção e orientação profissional, quando é efetuado no âmbito de recrutamento interno; na formação profissional, uma vez que contribui para a deteção de necessidades de formação dos colaboradores da organização e na elaboração de programas de formação que promovem melhorias do desempenho; no suporte relativamente à política de promoção, incentivos, entre outros; e para fornecer feedback, através do uso desta ferramenta de gestão através da entrevista como meio de transmissão de informação ao avaliado sobre o resultado do seu trabalho e como meio de o motivar para aumentar a qualidade do desempenho.

Os vários autores de obras dirigidas aos profissionais de RH têm enunciado um amplo conjunto de objetivos / propósitos que os sistemas de gestão de desempenho podem assumir. Na tabela 1 apresentamos a síntese dos propósitos enumerados por 3 autores distintos.

Tabela 1

Propósitos da Avaliação de Desempenho Profissional segundo 3 dos autores mais divulgados na literatura

Autor	Propósitos da Avaliação de Desempenho Profissional
Worley (2003)	Administrativos; Desenvolvimento profissional dos empregados; Distribuir incentivos; Legais
Dolan <i>et al.</i> (2007)	Melhoria da gestão; Medição do desempenho; Feedback; Planeamento dos recursos humanos; Cumprimento da normativa; Comunicação; Melhoria do conhecimento acerca do posto de trabalho por parte do supervisor
Ivancevich (2007)	Desenvolvimento; Motivação; Recursos humanos e planeamento de contratação; Comunicações; Cumprimento da legislação; Pesquisa em gestão de recursos humanos

Sintetizando brevemente cada uma destas perspetivas, Worley (2003) entende que a avaliação de desempenho pode ser utilizada como um instrumento legal, que pode ser usado num processo litigioso, promovendo um registo de desempenho ao longo dos anos; tem implícita os incentivos associados ao desempenho, especialmente se este é elevado; promove

a comunicação e o feedback com os empregados, transmitindo normas, valores e objetivos da organização e identificando necessidades de formação; e fornece informação para tomadas de decisão sobre mobilidade interna e retenção de funcionários.

Por sua vez, Dolan *et al.* (2007) entendem que os propósitos dos sistemas de avaliação de desempenho incluem o fornecimento de um marco com base no qual se podem tomar decisões relativas ao desenvolvimento futuro do empregado; o estabelecimento do valor relativo da contribuição de um sujeito para a empresa; a veiculação de uma ideia geral do rendimento que se espera dos empregados; a avaliação da oferta atual de recursos humanos para o planeamento de carreiras; a fundamentação da validade das decisões de contratação e compensação realizadas a partir de informação sustentada no desempenho; a estruturação do diálogo entre superior e subordinado; e a obrigação de tornar os superiores mais cientes quanto ao que os seus subordinados fazem na realidade.

Além destas funcionalidades do sistema de gestão de desempenho, estes autores chamam ainda a atenção para o influente papel que os mesmos podem ter sobre a motivação e os níveis de produtividade dos trabalhadores. Fundamentados na Teoria das Expetativas de Vroom (1964), e argumentando que o sistema de gestão de desempenho pode permitir à pessoa decidir qual o nível de utilização que pretende dar às suas próprias competências, argumentam que o esforço e o comportamento se ativarão na medida em que a pessoa tenha a expetativa de que este a conduzirá à obtenção de um nível de rendimento que terá consequências positivas a nível salarial, de promoção ou de reconhecimento. Assim, é nosso entender que a avaliação de desempenho permite ao indivíduo ver cumprido o objetivo de fundamental de conhecer o resultado do trabalho que desenvolve e, assim, reajustar o seu nível de esforço e comportamentos adotados se necessário.

Finalmente, sintetizando a perspetiva de Ivancevich (2007) acerca dos objetivos da avaliação de desempenho, este autor entende que a mesma permite identificar quais os funcionários que precisam de mais formação e auxilia nas relações de orientação entre supervisor e subordinado; deve encorajar a iniciativa responsabilidade e estimular os esforços para um melhor desempenho por parte do trabalhador; é uma valiosa fonte de informações para o planeamento dos recursos humanos; serve de base para uma discussão permanente entre superior e subordinado sobre assuntos relacionados com o trabalho; pode servir de justificação legal para promoções, recompensas e demissões; e pode ser utilizada para validar ferramentas de seleção, como por exemplo, um programa de testes.

Apesar de indicarem diferentes funcionalidades e propósitos para os sistemas de avaliação de desempenho profissional, as perspetivas acerca do tema aqui expostas ilustram, acima de tudo, a multiplicidade de funções que estes cumprem. Adicionalmente chamam ainda a atenção para o facto de algumas destas funções poderem não ser necessariamente deliberadas, como é o caso da referência ao papel da avaliação e gestão de desempenho na criação e reajuste de expetativas por parte do avaliado, com base nas quais irá tomar decisões

acerca dos comportamentos que adotará em contexto profissional. Destacamos o facto de existirem alguns aspetos identificados pelos vários autores, nomeadamente o papel crucial do sistema de avaliação de desempenho como ferramenta de comunicação e aproximação entre os funcionários e os superiores, de desenvolvimento dos trabalhadores e de fonte crucial de informação para tomadas de decisão internas. Estas funcionalidades são o que, a nosso ver, ilustra o papel nevrálgico que o sistema de gestão e avaliação de desempenho pode assumir nas organizações, reforçando a importância de investir no estudo do mesmo.

Finalmente, gostaríamos ainda de acrescentar que, na visão destes autores, parece não ser contemplado um outro possível papel que entendemos que os sistemas de gestão de desempenho podem assumir: a veiculação de uma imagem da organização para o exterior, e não apenas para o interior da organização em causa. No nosso quotidiano é recorrente encontrarmos menções a métricas de desempenho quando nos dirigimos às instalações ou delegações de algumas organizações, estando estas expostas para que o público geral possa ter conhecimento delas. Ora, estas métricas apenas são exibidas uma vez que decorrem de uma medição e avaliação do desempenho dos indivíduos e da organização em causa, contribuindo para a criação de uma imagem da eficácia dessa mesma organização junto dos seus clientes e potenciais clientes. Assim sendo, consideramos que também esta comunicação para o exterior e contribuição para a geração de uma imagem desejavelmente positiva da organização poderá ser entendida como uma potencial funcionalidade do sistema de gestão e avaliação de desempenho.

Nilsson e Kald (2002) ilustram estes diferentes propósitos dos sistemas de gestão de desempenho profissional através do estudo de 209 empresas em países nórdicos, concluindo que estes sistemas são utilizados quer para diagnosticar problemas na organização, quer de modo interativo, servindo como ponto de partida para a resolução desses problemas e colocando em contacto os intervenientes chave para essa resolução. Este estudo posiciona-se assim como uma evidência empírica adicional que sustenta duas das principais funcionalidades do sistema de gestão de desempenho: identificar os problemas existentes na organização e, seguidamente, colocar superiores e subordinados em contacto com vista à resolução de problemas e promoção de competências e desenvolvimento profissional. Os autores chamam ainda a atenção para a necessidade de, na prossecução destes propósitos, serem tidos em conta os diferentes interesses envolvidos, com destaque para os interesses operacionais e financeiros da organização, devendo os mesmos estar alinhados com o propósito do sistema. Esta visão enquadra-se, a nosso ver, no que Ferreira e Otley (2009) entendem como sendo os fatores contextuais e/ou externos que influem na dinâmica dos sistemas de gestão de desempenho de uma organização.

Em suma, e na nossa ótica, podemos agrupar todas as funcionalidades descritas para os sistemas de avaliação de desempenho em três categorias grandes grupos, que enunciámos e descrevemos na tabela 2:

Tabela 2

Categorização das Funcionalidades dos Sistemas de Avaliação de Desempenho

Designação	Descrição
Recolha de informação para a tomada de decisões de gestão de recursos humanos	Aspetos legais e de gestão, como sejam a tomada de decisões acerca de promoções, o cumprimento de legislação, a medição do desempenho ou o planeamento de recursos humanos.
Promoção da comunicação entre os vários interlocutores da organização	Mecanismos de fornecimento de feedback e de estruturação do diálogo entre o subordinado e o supervisor, bem como o acrescido conhecimento que o supervisor adquire acerca do contexto e condições de trabalho quotidianas do subordinado.
Desenvolvimento profissional dos colaboradores e da organização	Decisões acerca das ações a tomar pelos avaliados para aprimorar o seu desempenho e competências, a procura de potenciar a motivação dos trabalhadores, bem como o próprio aprimoramento da gestão que a implementação e correta aplicação de um sistema desta natureza pressupõe.

Entendemos que esta questão dos propósitos dos sistemas de avaliação e gestão de desempenho é relevante para a nossa investigação por salientar o papel crucial que estes sistemas servem no processo global de gestão de recursos humanos. Tal deve-se ao facto de se tratar de um sistema que cumpre múltiplas funcionalidades na gestão de recursos humanos, que envolve uma forte componente da dinâmica relacional empregador-empregado, que implica toda a sustentabilidade e viabilidade económica da organização, uma vez que se encontra ligado ao seu desempenho, e que permite ao empregado afirmar a sua identidade, desenvolver-se e contribuir com indicadores que contribuem para a própria justificação da sua contratação. Dado este papel nuclear, o estudo da eficácia das regras que regulam os mecanismos de funcionamento destes sistemas é por demais relevante para a gestão das organizações e para a investigação.

Iremos agora explorar um pouco a ligação dos sistemas de gestão de desempenho com aspetos motivacionais dos avaliados. Deci e Ryan (2000) propõe, à luz da Teoria da Autodeterminação, que as pessoas necessitam de se sentir competentes e autónomas nas atividades que exercem, o que também se aplica à sua atividade laboral. Assim, estes autores propõem que seja tido em conta que, a integração das pessoas em contextos sociais ou de

trabalho em que estes aspetos sejam promovidos, tende a potenciar o surgimento de processos de crescimento nas mesmas, como sejam o aumento da sua motivação intrínseca, ao passo que contextos onde estas características não sejam promovidas estão associados a uma mais baixa motivação, desempenho e bem-estar. Esta linha de pensamento tem recebido continuidade por parte de outros autores, como Gagné e Deci (2005), que têm aprofundado a forma de funcionamento destes mecanismos e tornado os mesmos progressivamente mais relevantes para o contexto organizacional. Estas posições mostrando o papel positivo da promoção de uma maior motivação intrínseca por parte dos trabalhadores encontram ainda suporte adicional através do estudo de Ng, Sorensen e Eby (2006), onde os autores relacionam a existência um locus de controlo interno com diversos resultados favoráveis em contexto de trabalho, como sejam a presença de experiências positivas de execução de tarefas e de socialização, bem como a presença de uma maior motivação para o trabalho.

Gostaríamos ainda de fazer uma breve menção à perspetiva proposta por Gruman e Saks (2010), que destacam o importante papel que os sistemas de gestão de desempenho podem ter nas organizações, bem como as consequências ao nível do desempenho dos trabalhadores que podem advir da adoção de um sistema de gestão de desempenho focado na promoção do *engagement* dos funcionários. Estes autores argumentam que, se se investir na promoção do *engagement*, criando um sistema de gestão de desempenho direcionado para promover os *key drivers* dos trabalhadores para o surgimento desse *engagement*, poderão obter-se resultados significativamente elevados ao nível do desempenho, sugerindo assim que existem diferentes formas e diferentes enfoques de gerir o desempenho dos trabalhadores com vista a atingir os objetivos pretendidos pela organização, sublinhando assim a possibilidade destes sistemas refletirem os valores organizacionais através do enfoque que possuem e das práticas que os constituem.

Rebocho, Semedo e Dos Santos (2011) também abordam este tema, tendo inesperadamente constatado a ausência de uma correlação positiva entre o nível de *engagement* dos funcionários de uma empresa e os resultados da avaliação desses mesmos funcionários. Este resultado leva à discussão em torno da existência de um sistema de gestão e avaliação de desempenho que não premeia os funcionários *engaged*, podendo assim este sistema não estar a servir os propósitos do mesmo, ou, pelo menos, estar a ser subutilizado ao nível das suas potencialidades.

Dada a multiplicidade de finalidades apresentadas referentes aos sistemas de gestão de desempenho profissional, fica sublinhado o papel crucial e nevrálgico que este tipo de sistema ocupa numa organização e na gestão dos seus recursos humanos. Dada ainda a diversidade de área em que os efeitos decorrentes deste sistema são visíveis, consideramos que tal fornece sustento adicional ao nosso problema de investigação, uma vez que torna possível o surgimento de impactos significativamente diversificados junto dos colaboradores. Destaque ainda para o papel crucial que estes sistemas têm no estabelecimento de

comunicação e de aproximação entre os trabalhadores e os decisores de uma organização, tornando-os assim mais suscetíveis a moldar e influenciar a qualidade da relação entre estes dois atores, o que, como veremos adiante, pode impactar, por exemplo, na confiança organizacional sentida pelos trabalhadores.

2.1.4. OS INTERVENIENTES NO PROCESSO DE GESTÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL

Existem diversas perspetivas acerca de quem são os intervenientes de um processo de gestão de desempenho. Diversos autores consideram que existem três tipos de intervenientes principais nos sistemas de gestão de desempenho, sejam autores mais ligados a um aspeto académico (Caetano, 1996; Dolan *et al.*, 2007), ou autores mais orientados para a produção de documentos para profissionais da área dos recursos humanos e gestão, como sejam Peretti (1997) ou Chiavenato (2001).

Caetano (1996) defende existirem três constituintes mínimos essenciais para um processo de avaliação de desempenho profissional: o avaliado, o avaliador e a cotação. O autor defende que o papel do avaliador apenas existe uma vez que também existe um alvo para avaliar, o avaliado, acerca do qual é necessário emitir um julgamento, que se manifesta na forma de uma cotação. Encarando esta definição na ótica dos seus intervenientes humanos ou orgânicos, concluímos que, para este autor, apenas é necessária a presença de um avaliador e de um avaliado.

Chiavenato (2001) acrescenta um terceiro interveniente a esta listagem, defendendo que, dado que compete à organização definir quem é responsável pela avaliação de desempenho, esta responsabilidade pode não recair exclusivamente sobre o avaliado e o avaliador, existindo ainda a possibilidade de atribuir uma componente dessa mesma responsabilidade a um órgão de gestão ligado aos recursos humanos, ou a uma comissão de avaliação de desempenho. O autor traz assim para a discussão a existência deste terceiro elemento interveniente na gestão de desempenho profissional de uma organização: o órgão de gestão.

Debrucemo-nos brevemente sobre este proposto terceiro interveniente. O órgão de gestão, e os elementos que o constituem, possuem um papel relevante para o processo de gestão de desempenho profissional uma vez que lhes compete homologar os resultados da avaliação de desempenho de cada colaborador e analisá-lo tendo presente a globalidade de resultados da organização (Peretti, 1997). Chiavenato (2001) acrescenta a esta visão que o órgão de gestão pode tirar partido dos benefícios que a avaliação de desempenho traz à

organização, tendo simultaneamente um papel de estimular a produtividade e identificar funcionários com potencial para progressão na carreira, mas também para identificar áreas em que seja necessário investir na formação de forma a suprir, com a brevidade e eficácia possíveis, quaisquer problemas de desempenho que possam ter sido detetados no decorrer do processo. Assim, identificamos que este órgão de gestão tem um papel crucial em fazer com que a avaliação de desempenho seja integrada num todo e evolua para a referida gestão de desempenho profissional.

Finalmente, Dolan *et al.* (2007) chamam ainda a atenção para a possibilidade de se poderem incluir os clientes da organização e/ou os pares do avaliado na lista dos intervenientes do processo de gestão de desempenho profissional. Tal deve ser tido em consideração caso a organização tenha adotado um sistema de feedback 360 graus, em que o número de fontes que contribuem para a avaliação de cada indivíduo incluem os seus colegas de trabalho e representantes dos clientes, se aplicável para as funções em causa. Contudo, entendemos que estas fontes se podem integrar no interveniente "avaliador", uma vez que acabam por cumprir uma função similar à do avaliador tradicional.

A literatura apresenta-nos este conjunto de intervenientes no processo de avaliação de desempenho profissional como sendo os principais, contudo, para que possamos perspetivar esta avaliação como fazendo parte de um processo maior, a gestão de desempenho profissional, é nosso entendimento que deve ser tido em conta um terceiro interveniente, os utilizadores dos resultados da avaliação de desempenho. Apenas existindo quem dê seguimento e tome decisões com base nessa avaliação de desempenho é possível que esta tenha consequências mais diversificadas ao nível da organização e do próprio colaborador, tornando assim crucial a presença deste interveniente. Argumentaremos em maior detalhe em prol desta perspetiva no ponto 2.1.4.3.

Apresentados que estão os vários participantes, passaremos a explorar individualmente e com maior detalhe estes três principais intervenientes no processo de gestão de desempenho profissional: o avaliado, o avaliador e os utilizadores dos resultados da avaliação de desempenho.

2.1.4.1. O AVALIADO

Sendo um dos intervenientes do processo de avaliação de desempenho, o avaliado é frequentemente tido como sendo o mais importante dos três, uma vez que todo o processo se foca em torno dele e visa a promoção do seu desempenho profissional por intermédio do desenvolvimento das suas competências.

No que concerne ao seu papel no processo, Moura (1991) defende que o avaliado deve receber informação por parte da organização acerca das regras subjacentes ao processo, bem como acerca dos padrões de desempenho esperados e quais serão os aspetos mais valorizados no processo de avaliação de desempenho. Ainda segundo este autor, compete à organização fornecer as condições necessárias para o desenrolar do processo de avaliação, bem como dar a conhecer ao avaliado quais as medidas a serem tomadas para a melhoria do seu desempenho e progressão na carreira. Apenas garantindo estes aspetos se poderá estar seguro de que os resultados da avaliação de desempenho serão positivos e não prejudiciais.

Importa ainda tomar em consideração que, tal como foi referido no ponto 2.1.3. a propósito da Teoria das Expetativas de Vroom, o investimento do avaliado no seu próprio processo de avaliação de desempenho é natural e fortemente influenciado pelas expetativas que este possui acerca do que irá obter em troca da sua participação no mesmo. Novamente chamamos a atenção para o facto de isto não implicar, necessariamente, a existência de uma recompensa material, mas apenas que é preciso gerir as expetativas do avaliado antes de ser dado início ao processo, para que este interveniente entenda com clareza o que está em causa.

Finalmente, Peretti (1997) chama a atenção para o facto de o avaliado não possuir apenas um papel de procura de melhorar o seu desempenho quando integrado neste sistema, mas também de poder intervir de forma determinante através da expressão das suas dificuldades e motivações, reforçando assim o papel crucial deste tipo de sistemas na aproximação entre a organização e os seus trabalhadores.

Em suma, evidenciamos que o papel do avaliado num sistema de gestão de desempenho profissional não se limita a uma posição passiva, de alvo de uma avaliação. O avaliado tem um papel crucial no mesmo de apresentação de feedback e das suas opiniões, sendo o seu envolvimento em todas as etapas da avaliação algo crucial para a eficácia da gestão de desempenho como um todo. Assim, torna-se crucial que o avaliado receba informação acerca do sistema, que lhe sejam fornecidas as condições para poder contribuir para o mesmo e usufruir deste da melhor forma, e, por fim, é também de elevada importância que o avaliado tenha acesso a momentos de partilha de informação com os seus superiores e avaliadores, possuindo também aqui um papel ativo e preponderante na expressão das suas dificuldades e perspectivas de crescimento na organização, contribuindo desta forma com informação crucial para todo o seu processo de gestão de desempenho.

Esta abordagem ao avaliado enquanto interveniente do processo de avaliação e gestão de desempenho profissional permitiu realçar vários aspetos que, na nossa opinião, corroboram a relevância do problema de investigação que deu origem à presente tese. Sendo que o nosso estudo se foca nos impactos que as regras eficazes ou ineficazes dos sistemas de gestão de desempenho podem ter nas pessoas, a referência ao papel da organização na apresentação dessas mesmas regras ao avaliado como sendo um momento crucial do envolvimento deste no

processo de avaliação e gestão de desempenho, corrobora a importância desta característica do sistema para o desenrolar de todo o processo, sendo importante manter presente que quer as próprias regras, quer a forma como são veiculadas ao avaliado, são críticas na determinação do sucesso e consequências de todo o processo.

2.1.4.2. O AVALIADOR

O avaliador possui um papel crucial em todo o processo de avaliação e gestão de desempenho, sendo a ele que compete a atribuição da "cotação" a que Caetano (1996) se refere, isto é, é deste interveniente do processo que vai surgir o resultado final do mesmo e que será dado a conhecer ao avaliado. Apesar de existirem estudos que reportam que na esmagadora maioria das situações o avaliador de uma determinada pessoa é o seu superior direto (p. ex. Shah & Murphy, 1995), na prática este papel de avaliador pode ser assumido por um conjunto diversificado de atores organizacionais. Apresentamos na tabela 3, algumas possibilidades de atores ou combinações de atores que se constituem como avaliadores segundo diversos autores:

Tabela 3

Os Avaliadores Possíveis na Avaliação de Desempenho Profissional segundo vários autores

Autor	Avaliadores possíveis
Caetano (1996)	Autoavaliação; Pares; Chefia
Ivancevich (2007)	Comité de vários supervisores; Colegas do funcionário (avaliação por pares); Pessoas independentes da situação imediata de trabalho; Autoavaliação; Avaliação feita com utilização de uma combinação de abordagens e com possível integração de outras fontes de informação
Dolan <i>et al.</i> (2007)	Superiores; Autoavaliação; Pares; Subordinados; Clientes; 360 graus; Acompanhamento por via informática

Esta síntese dos possíveis atores que assumem um papel de avaliação do desempenho profissional do colaborador revela diversos pontos em comum, podendo ser entendido que existem, a nosso ver, quatro possibilidades primordiais para assumir o papel de avaliador: o próprio colaborador (autoavaliação), os colegas do colaborador (avaliação por pares), o superior ou uma combinação de superiores (avaliação por chefia ou comité), e o recurso a outras fontes de informação (clientes, acompanhamento por via informática, entre outras fontes de informação).

Em relação a esta última categoria, gostávamos de nos debruçar sobre a mesma de modo mais demorado. Suscita-nos algumas dúvidas se a mesma deve ser entendida como sendo um avaliador por si mesmo, ou se deve apenas ser vista como uma fonte de informação, isto é, um instrumento adicional a utilizar no processo de avaliação de desempenho profissional. Tomemos, por exemplo, o caso referido por Dolan *et al.* (2007) do acompanhamento do desempenho por via informática. Ainda que tal permita um rápido e permanente acesso a informação relativa à performance do colaborador, levanta, desde logo, questões de natureza ética, nomeadamente no que diz respeito à invasão da privacidade e intimidade do avaliado, além de se tratar de um método ainda pouco utilizado. Adicionalmente, consideramos que este exemplo ilustra na totalidade o argumento do avaliador vs. instrumento de avaliação, uma vez que por si só, este não tem qualquer poder de intervenção na avaliação do colaborador, servindo apenas como um meio de suporte para o processo. O mesmo é aplicável a outras fontes de informação relevantes que, ainda que possam ser de elevado relevo e importância para o processo de avaliação de desempenho, não deixam de ser, na nossa ótica, instrumentos e não algo que possa ser considerado um avaliador de colaboradores de uma organização. Como tal, consideramos que apenas as três primeiras categorias que identificámos se constituem como verdadeiros atores avaliadores do desempenho de terceiros.

Encerrando este tópico, Dolan *et al.* (2007) mesmo considerando que estes sistemas ou instrumentos de apoio à avaliação de desempenho podem ser considerados intervenientes do processo, abordam as vantagens e desvantagens associadas aos mesmos. Assim, referem que ainda que este tipo de sistemas tenha algumas vantagens, nomeadamente a quantidade de informação a que se tem acesso e a procura de integrar todas essas diferentes fontes na avaliação do desempenho da pessoa, ainda assim existem alguns indícios de que a sua introdução em contextos organizacionais que não estejam preparados para tal, em que exista pouca confiança ou em que exista demasiada competitividade, pode dar origem a diversos efeitos nefastos. Estes indicadores são particularmente relevantes para a presente tese pois também sugerem a potencial existência de efeitos nefastos nos colaboradores da organização, e em particular na confiança sentida, em virtude de características do sistema de avaliação ou gestão de desempenho, neste caso a própria natureza de um dos instrumentos utilizados.

Descritas que estão as possíveis identidades do avaliador, importa referir qual o seu papel no processo, independentemente do modelo de avaliação em que estejam inseridos. Apresentaremos de seguida, na tabela 4, as perspetivas de diversos autores em torno de quais devem ser as características que os avaliadores devem evidenciar no decorrer do processo de avaliação de desempenho.

Tabela 4

Perspetivas de três autores acerca das Características que os Avaliadores devem evidenciar no decorrer do Processo de Avaliação de Desempenho

Autor	Características do avaliador
Moura (1991)	Objetividade; Isenção; Circunscrição do juízo no âmbito de cada função desempenhada em face dos requisitos exigidos; Identificação das qualidades do avaliado que mais se destacam e ilustração do seu impacto no trabalho
Ivancevich (2007)	Equilibrar o papel de juiz e de orientador; Falar com clareza; Ouvir com cuidado; Recolher e analisar as informações existentes; Negociar os recursos disponíveis e a sua forma de utilização.
Dolan <i>et al.</i> (2007)	Evitar ser visto como ameaça; Evitar gerar no avaliado uma posição defensiva e pouco comunicativa; Ser capaz de dar feedback válido e construtivo; Evitar julgar-se superior e inquestionável perante o avaliado

Em comum entre estas três perspetivas temos o facto de existirem, na nossa perspetiva, dois grandes grupos de características que o avaliador deve possuir: características de cariz pessoal ou relacional, e que incluem a capacidade para ouvir o avaliado e comunicar com clareza, bem como para estabelecer com este uma relação positiva e construtiva, que não ameace a criação da dinâmica necessária para a promoção do desempenho; e, por outro lado, características técnicas do avaliador, relacionadas com a recolha e análise cuidada de informação e sua utilização de forma objetiva e com o fornecimento de feedback claro, sustentado e utilizável pelo avaliado. Esta última característica reflete o necessário equilíbrio, mencionado por Ivancevich (2007), entre o papel de orientador e o papel de juiz.

Por fim, e como em quase todas as áreas de atuação profissional, é importante que os avaliadores possuam formação acerca do próprio sistema de gestão ou avaliação de desempenho profissional no âmbito do qual estão a atuar, mas também acerca do papel do avaliador de desempenho, independentemente do sistema em que estejam inseridos. Shah e Murphy (1995) reportaram que 40% das empresas que participaram no seu estudo tinham fornecido formação especializada aos seus avaliadores, facto que possui reflexos claros e significativos nos avaliadores, que nestas situações tenderam a reportar que sentiam que os avaliadores conheciam o processo e objetivos da avaliação.

Esta descrição dos possíveis avaliadores num processo de gestão de desempenho, bem como dos cuidados que devem ter ao assumir o seu papel no mesmo, torna-se pertinente para o estudo da eficácia das regras dos sistemas de gestão de desempenho e dos impactos que daí decorrem, incluindo a confiança organizacional, e tal deve-se ao papel crucial do avaliado para o eficaz desenrolar de todo o sistema de gestão e avaliação de desempenho. Tendo em consideração que, tal como foi referido, na vasta maioria das vezes o avaliador é o superior direto, e que, como iremos ver em capítulos mais adiante, a confiança organizacional, um dos constructos centrais do nosso problema de investigação, está muito fortemente direcionada para avaliar esta confiança entre superior e subordinado, facilmente se percebe o papel crucial que a gestão de desempenho e todo o sistema que esta implica podem ter ao nível da qualidade da referida relação, e subjacente confiança, entre superior-subordinado.

2.1.4.3. OS UTILIZADORES DOS RESULTADOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Tal como referimos anteriormente, consideramos que existe um terceiro interveniente na gestão de desempenho, apesar de este não ser mencionado de forma direta na literatura que identificámos. Este interveniente consiste nos utilizadores dos resultados da avaliação de desempenho.

Recuperando o conceito de gestão de desempenho e a conceptualização das etapas que o mesmo pressupõe e que foram apresentadas por Ferreira e Otley (2009), entendemos que é necessário contemplar a existência de um grupo de intervenientes no processo de gestão de desempenho que tem como papel a utilização da informação recolhida através da avaliação de desempenho. Por mais que o sistema de gestão de desempenho esteja formalizado e estandardizado ao ponto de ser possível antecipar quais serão as consequências dos mesmos juntos dos colaboradores avaliados, ainda assim entendemos ser necessária a existência de um elemento humano que faça a ligação entre a informação recolhida e a sua operacionalização e concretização em políticas ou práticas de gestão de recursos humanos.

O facto de definirmos estes intervenientes como sendo os operacionalizadores da ligação entre a informação recolhida na avaliação de desempenho e a definição e/ou ativação das consequências aí decorrentes a nível de recursos humanos da organização leva-nos a considerar importante destacar um aspeto: num sistema de gestão de desempenho, uma mesma pessoa pode ter diferentes papéis em diferentes momentos e processos do mesmo. Assim, um mesmo colaborador pode ser, em alturas distintas, cada um dos três intervenientes referidos nos pontos 2.1.4.1. a 2.1.4.3 Ilustramos este argumento com o seguinte exemplo: uma chefia intermédia numa empresa pode, num determinado momento, assumir o papel de avaliador dos colaboradores que se encontram sob a sua coordenação, assumindo

simultaneamente um papel de avaliado perante o seu superior hierárquico, caso tal seja contemplado no sistema de avaliação de desempenho. Numa fase posterior do processo de gestão de desempenho, essa mesma chefia intermédia pode ter que tomar decisões acerca dos seus colaboradores com base nas informações recolhidas acerca dos seus colaboradores, assumindo assim um terceiro papel distinto, o de utilizador da informação recolhida através da avaliação de desempenho. Esta oscilação entre papéis é função da fase do processo de gestão de desempenho em que a organização se encontra e das responsabilidades assumidas por cada colaborador nesse mesmo processo.

Como indicámos anteriormente, Chiavenato (2001) e Peretti (1997) mencionam a existência de um possível elemento na avaliação de desempenho que são os órgãos de gestão ligados aos recursos humanos. Cremos que o terceiro interveniente do processo de gestão de desempenho que identificámos se distingue deste por várias razões: o órgão de gestão tem um papel ativo na homologação e análise dos resultados da avaliação de desempenho, o que centra a sua atividade na avaliação do desempenho e não necessariamente na sua gestão; este papel é essencialmente burocrático e legal, consistindo na confirmação da validade da informação recolhida e na sua transformação em indicadores utilizáveis pelas restantes unidades orgânicas da organização, mas não envolvendo a tomada de decisões por parte deste órgão acerca das políticas a serem adotadas e possíveis intervenções a serem implementadas com base nesta mesma informação. Assim, o órgão de gestão pode ser visto como um validador e tradutor da informação recolhida na avaliação de desempenho, tornando-a assim acessível e mais facilmente trabalhável pelos utilizadores dessa informação, que, integrados numa ótica mais macro de gestão de desempenho, a transformam em políticas e práticas concretas, tomando decisões desta natureza com base na referida informação recolhida.

A existência deste interveniente é, na nossa ótica, crucial para que se possa cumprir o propósito central da gestão de desempenho tal como conceptualizada por Amaratunga e Baldry (2002) ou DeNisi e Pritchard (2006), uma vez que é através deste que se utiliza a informação recolhida e, assim, se tomam as decisões necessárias para que se possa alcançar as consequências desejavelmente positivas da existência de uma gestão de desempenho na organização.

2.1.5. MÉTODOS UTILIZADOS EM GESTÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL

Os sistemas de avaliação de desempenho podem utilizar uma quantidade significativa de métodos diferentes para cumprir o seu propósito de medir o desempenho dos colaboradores. Cada um destes métodos pode ser combinado com outros de forma a produzir

um sistema de gestão de desempenho único e, desejavelmente, tão ajustado quanto possível à realidade da organização em causa.

Rocha (1999) identifica mais de 30 instrumentos de avaliação de desempenho utilizados em contexto organizacional, sendo que importa que as organizações tenham presente que a escolha por qualquer um destes instrumentos ou combinação de instrumentos pressupõe diferentes vantagens e desvantagens, e, simultaneamente, comunica aos seus colaboradores informações vitais acerca da dinâmica da organização e dos valores que esta pretende defender.

Neste ponto iremos primeiramente explorar diversos instrumentos e metodologias utilizados na avaliação de desempenho profissional, sendo que posteriormente será dada particular atenção à questão do feedback avaliador-avaliado ou organização-avaliado, uma vez que se trata de um momento de proximidade entre estes dois intervenientes do processo e que se reveste de elevada importância para os objetivos da presente tese o nosso problema de investigação.

2.1.5.1. DIFERENTES METODOLOGIAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL

Existem uma multiplicidade de formas de dividir e categorizar os vários métodos e instrumentos utilizados em avaliação de desempenho profissional. Dolan *et al.* (2007), por exemplo, considera que estes devem ser divididos consoante coloquem o enfoque na comparação entre indivíduos, em questões comportamentais ou em resultados. Também Caetano (1996) se revê nesta forma de dividir os instrumentos utilizados na avaliação de desempenho profissional, tendo proposto uma classificação similar. Já Ivancevich (2007) propõe uma forma de divisão alternativa, distinguindo entre os instrumentos destinados a avaliar um único funcionário e aqueles que são direcionados para a avaliação de vários funcionários, estando assim centrado numa ótica comparativa.

Independentemente da classificação que se opte por usar, qualquer instrumento de avaliação de desempenho profissional deve, segundo Felgueiras (1997), possuir algumas características incontornáveis de modo a que a informação recolhida por meio dos mesmos seja de qualidade elevada. Assim, as características listadas por este autor são: a fidelidade, que é um reflexo da ausência de erros de medida na utilização do instrumento, sendo que falhas a este nível são geralmente atribuíveis a características do avaliador (pode estar pouco familiarizado com o instrumento ou pode possuir níveis elevados de fadiga); e a validade, isto é, se o instrumento mede o que é pretendido que se meça, sendo que para assegurar tal

característica pode contribuir, por exemplo, o estabelecimento de uma correlação com outros elementos ou instrumentos de avaliação, obtendo-se assim uma validação concorrente do mesmo. No que concerne a esta posição de Felgueiras (1997), consideramos que a mesma se situa numa perspetiva da avaliação de desempenho como um teste, procurando essencialmente a objetividade na medição dos constructos associados. Assim, entendemos que a mesma é insuficiente para explicar a perspetiva que pretendemos assumir nesta tese, e que se centra na gestão de desempenho como um todo, pois apenas se centra numa das fases desse processo (a avaliação do desempenho) e não tem em consideração outros aspetos fulcrais para o eficaz funcionamento do mesmo, nomeadamente a necessidade de validação do sistema por parte dos colaboradores que vão estar sujeitos ao mesmo e que se perfilam como sendo os seus utilizadores e destinatários.

Para efeitos da presente tese iremos utilizar uma classificação similar à proposta por Caetano (1996) e Dolan *et al.* (2007), distinguindo assim entre métodos orientados para a comparação de indivíduos, métodos orientados para aspetos comportamentais e métodos orientados para os objetivos. Tendo em conta que consideramos que a questão dos objetivos é de elevada complexidade e interessa explorá-la com maior profundidade, iremos apenas abordar este tópico numa parte posterior do presente enquadramento teórico, pelo que de seguida nos iremos debruçar sobre, primeiramente, os métodos utilizados na comparação de indivíduos e, de seguida, sobre os métodos orientados para aspetos comportamentais.

2.1.5.1.1. MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ORIENTADOS PARA A COMPARAÇÃO DE INDIVÍDUOS

Dolan *et al.* (2007) apresenta uma listagem de quatro métodos de avaliação utilizados para a comparação entre indivíduos no decorrer de um processo de avaliação de desempenho profissional. Este tipo de métodos pretende, essencialmente, ajudar os utilizadores dos resultados da avaliação de desempenho a responderem a questões como: "Quem tem melhor rendimento neste grupo?" ou "A quem é que uma determinada tarefa concreta deveria ser alocada?". Passamos a listar esses métodos:

- Classificação direta: O superior efetua uma listagem dos seus subordinados, ordenando-os do melhor ao pior, geralmente em função do rendimento geral. Desta forma é possível classificar os colaboradores em relação à sua performance com base em exemplos concretos e em critérios predefinidos, como por exemplo o cumprimento de prazos ou a qualidade das tarefas executadas. Este tipo de classificação é, segundo o autor, mais útil e mais utilizado em organizações pequenas, uma vez que com o aumentar do número de empregados se torna mais difícil distinguir entre estes, particularmente no que diz respeito aos

que têm um desempenho mediano. É nosso entender que esta forma de classificação é particularmente suscetível ao surgimento de erros, particularmente caso o avaliador possua um elevado número de avaliados, podendo o nível de investimento em cada uma destas avaliações oscilar e, dessa forma, tornar-se mais provável que surjam incorreções na avaliação. Adicionalmente, este tipo de classificação pode também tender a tornar-se pesado e burocratizado e, conseqüentemente a exigir o consumo de muita atenção e tempo do avaliador uma vez que obriga à definição de critérios claros e aplicáveis a todas as funções que sejam abarcadas pelo avaliador, sendo que só depois desta listagem de critérios e indicadores estar definida se pode atribuir uma classificação sustentada. Finalmente, consideramos que este método tem a mais-valia de utilizar exemplos concretos o que facilita a transmissão de informação na reunião de feedback e a identificação de formas concretas de melhoria para o desempenho do trabalhador avaliado.

- Classificação alternada: Na primeira etapa coloca-se no início da lista o trabalhador com o melhor desempenho e, no final da lista, o trabalhador considerado como tendo o pior desempenho. Seguidamente o superior escolhe novamente o trabalhador com o melhor e pior desempenhos dos funcionários restantes, e assim sucessivamente, até apenas sobrar o trabalhador, ou trabalhadores, que irão ocupar o ponto central desta lista. Este método de avaliação é particularmente útil quando é necessário obter informação sobre o desempenho de um grupo de sujeitos que efetuam tarefas similares como equipa. Segundo o autor, pode também ser proveitoso pedir aos próprios trabalhadores que efetuem esta classificação dos colegas, de modo a obter uma maior diversidade de fontes de informação. No que concerne a este método, consideramos que possui a clara limitação de não se reportar a exemplos concretos da prática quotidiana, podendo tornar a discussão do desempenho uma experiência quase conceptual e hipotética, não conferindo informação clara ao avaliador acerca de quais os aspetos em que o trabalhador precisa de melhorar, nem fornecendo ao avaliado exemplos concretos de áreas em que necessita investir para melhorar o seu desempenho. Adicionalmente, consideramos que este método corre o risco de gerar uma visão deturpada da realidade em alguns momentos, uma vez que o trabalhador pontuado como sendo o menos bom a nível de desempenho pode, ainda assim, possuir níveis de atuação bastante elevados, sendo que a classificação se torna relativizada e, assim, reforça-se a sua não relação com exemplos concretos e com a prática quotidiana, remetendo para um campo conceptual.

- Comparação por pares: O método de comparação por pares pressupõe comparar de cada sujeito avaliado com cada um dos restantes avaliados, um por um e em relação a uma única medida, de forma a determinar qual destes trabalhadores pode ser considerado o melhor. Uma das formas de conseguir obter uma classificação através deste método será, por exemplo, atribuir um ponto ao sujeito de cada vez que ele for considerado o melhor do par, sendo que a ordenação final dos colaboradores será feita por ordem decrescente de pontos, sendo o que tiver mais pontos considerado o trabalhador com o melhor desempenho. A principal vantagem deste método, segundo o autor, é o facto de permitir superar o problema da

configuração ascendente, isto é, obriga o avaliador a comparar o desempenho de cada trabalhador com o de todos os outros, um por um. Na nossa ótica, este método potencialmente incorre em problemas similares ao método de classificação alternada acima referido, uma vez que não se reporta diretamente a exemplos concretos de desempenho, tornando a classificação relativizada aos colaboradores, podendo perder eficácia na promoção de melhorias no desempenho e gerando uma discussão tendencialmente conceptual e baseada numa visão menos sustentada da realidade organizacional em causa.

- O método da distribuição forçada ou "por cotas": Este método foi criado com o propósito de solucionar o principal problema decorrente dos restantes métodos apresentados: em cada um deles apenas era atribuído um lugar ou posição no ranking ao trabalhador, contudo não era possível estabelecer diferentes graus de rendimento entre estes trabalhadores. Neste método o avaliador deve alocar apenas uma determinada quantidade de trabalhadores a cada uma das categorias pré-definidas. Por exemplo, se existir uma classificação em 3 grupos - abaixo da média, na média e acima da média - a classificação forçada pode levar a que o avaliador tenha que alocar 25% dos seus avaliados a cada uma das classificações de acima e abaixo da média, ficando os restantes posicionados na categoria "na média". Estas classificações tendem a seguir uma curva similar à normal, com a maioria dos avaliados classificados nas categorias centrais e uma quantidade reduzida de trabalhadores a serem alocados aos grupos periféricos ou extremados. O autor defende que este método pode ser entendido como possuindo mais-valias, nomeadamente o facto de promover uma competição saudável entre os diversos trabalhadores uma vez que estes têm presente que, em última instância, a sua classificação será determinada por comparação com os seus pares. Contudo, existem outras perspetivas que identificam diversas desvantagens neste procedimento: obriga a distinguir desempenhos mesmo numa situação em que todos os trabalhadores tenham uma performance equiparada; pode fomentar uma postura mais individualista e pouco orientada para a cooperação nos trabalhadores; e tende ainda a criar distância artificiais entre os funcionários, isto é, a diferença real entre o desempenho de uma pessoa que esteja classificada, por exemplo, nos 25% superiores e uma pessoa que esteja na média pode não ser assim tão elevada, contudo esta alocação de um "rótulo" distinto pode veicular essa imagem de um desempenho mais desfasado do que realmente o é. Na nossa ótica, esta forma de classificação é potencialmente perigosa para as organizações, na medida em que pode quebrar a perceção de uma relação de causalidade entre o desempenho de um colaborador e o resultado da sua avaliação. Isto é, um colaborador pode sentir que desempenhou as suas funções de forma satisfatória e o seu avaliador pode transmitir-lhe que concorda com essa perspetiva, contudo o avaliado não terá uma classificação elevada em virtude da existência de constrangimentos no próprio sistema de avaliação de desempenho que levam a que o desempenho real não seja refletido na nota atribuída. É nosso entender que tal compromete a validação social do sistema, uma vez que os colaboradores avaliados pelo mesmo não lhe reconhecem legitimidade nem qualidade, e pode gerar um sério desinvestimento dos colaboradores no mesmo e no seu próprio desempenho, uma vez que o

mesmo é entendido como não sendo reconhecido pela organização devido a fatores que estão fora do controlo do avaliado. Transpondo este aspeto para a perspetiva da gestão de desempenho, se a informação recolhida na avaliação não reflete a qualidade do desempenho do avaliado, é exepetável que a utilização que lhe é dada reflita isto, pelo que a progressão de carreira e evolução profissional do colaborador podem estar comprometidas em virtude desta ocorrência. Assim, em última análise, surge uma situação em que o colaborador não está a progredir nem a evoluir profissionalmente por motivos que, a seu ver, não se devem ao seu desempenho, mas sim a características do sistema e, conseqüentemente, da organização. Tal poderá, como mencionámos, gerar impactos marcadamente negativos no colaborador e criar um desfasamento significativo entre este e a organização. Finalmente, estamos de acordo com o autor quando este refere que o método promove a competição interna na equipa, e não a cooperação, o que entendemos como sendo negativo e potencialmente contraproducente para a organização.

Esta questão da não fomentação da cooperação tem ainda outros potenciais efeitos nefastos, segundo Dos Santos (2008), como sejam o facto de excluir os indivíduos que não tenham uma natureza competitiva, e que, caso não estejam integrados num contexto de trabalho cooperante, perder-se-ão contribuições importantes para a organização que provenham destes trabalhadores, pelo que a promoção de contextos de trabalhos cooperativistas é, segundo o autor, a mais construtiva e amigável para a humanidade. Ainda a propósito deste tópico, destacamos o trabalho desenvolvido por Gundlach, Zivnuska e Stoner (2006), em que os autores sublinham o efeito negativo que a existência de elementos individualistas pode ter para o desempenho de uma equipa como um todo, defendendo assim que, para que esta relação entre orientação para a cooperação e o desempenho da equipa seja totalmente explicada, devemos ter em conta o papel crucial do desenvolvimento de uma identificação com a equipa por parte de cada um dos seus elementos. Cremos que estes dois estudos chamam a atenção para a importância de, num grupo de trabalho, todos os elementos estarem alinhados ao nível da cooperação ou competição, ambos apresentando sugestões acerca de como lidar com estas situações e que fatores considerar de modo a alcançar as potencialidades positivas que as mesmas acarretam.

Na nossa perspetiva, o sistema de gestão de desempenho de uma organização é um reflexo de uma postura global de cooperação, uma vez que envolve a partilha de informação e recursos entre unidades funcionais diferentes com vista a um propósito global comum: a obtenção de maior eficácia e resultados positivos para toda a organização. Assim, a adoção de métodos competitivos pode ainda, na nossa opinião, ter a desvantagem de transmitir uma mensagem confusa aos colaboradores. Isto é, é-lhes pedido que compitam entre si, sendo posteriormente utilizados esses dados para avaliar os funcionários e gerar cooperação entre departamentos para algo visto como um bem maior. Consideramos que tal pode promover a existência de uma cultura de "os fins justificam os meios", em que o ênfase é colocado nos resultados e não no processo obtido para os gerar, não sendo visto como prioritária a criação

de valor e a adoção de prática sustentadas, mas sim a obtenção de metas definidas. Tal torna-se mais preocupante se entendido como sendo efetuado sob a bandeira da cooperação, porque essa competição é promovida por uma etapa do processo de gestão de desempenho que, no seu todo, tem intrinsecamente uma conotação cooperativa e de partilha de informação com vista à obtenção de metas partilhadas. Entendemos que esta comunicação menos clara de valores por parte da empresa, ainda que não seja feita de modo deliberado, pode gerar dificuldades de interpretação da mensagem subjacente nos colaboradores e, conseqüentemente, uma potencial menor identificação com a organização como um todo, uma vez que esta não é coerente na sua definição de valores nem age em conformidade com os mesmos.

2.1.5.1.2. MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ORIENTADOS PARA ASPETOS COMPORTAMENTAIS

Os métodos comportamentais têm estado entre os mais utilizados desde os anos 90 (Caetano, 1996; Dolan *et al.*, 2007), sendo que nestes o avaliador deve tomar em consideração o desempenho de cada trabalhador, de forma independentemente, e em relação a um determinado conjunto de critérios, não sendo neste caso promovidas as comparações entre pares referidas no ponto 2.1.5.1.1. De seguida passaremos a enunciar algumas das metodologias utilizadas neste âmbito, de acordo com os autores referidos:

- Ensaio narrativos: É considerada uma das formas mais simples de avaliar os funcionários, tratando-se de um formato que consiste em pedir ao avaliador para descrever os pontos fortes e os pontos mais débeis do avaliado e, seguidamente, sugerir métodos para este melhorar o seu rendimento. Estes ensaios podem variar em duração e profundidade de análise, sendo que tal é fortemente influenciado pelo quão estruturados estão. Apesar de este ser um método que apenas integra dados qualitativos, o facto de incluir critérios comportamentais como os sucessos críticos ou outros, enriquece a qualidade da informação fornecida ao avaliado por este método. Uma das principais exigências desta forma de avaliar tem a ver com o facto de que, como implica a redação de um relatório escrito a ser entregue ao avaliado, pode tornar-se um processo que consome bastante tempo e que se revela permeável à qualidade da expressão escrita do avaliador. Ainda assim, é nosso entendimento que a principal mais-valia deste método se prende com a utilização de situações concretas, facilmente abordadas e exploradas em reunião de feedback, e que podem ser utilizadas para promover o desempenho dos colaboradores.

- Escalas convencionais de avaliação: São escalas que apresentam itens que refletem um conjunto de características a avaliar, que podem variar desde aspetos comportamentais,

até elementos relacionados com os resultados obtidos. São preenchidas pelo avaliador e variam de forma significativa em dimensão e enfoque. Este método é muito utilizado porque a criação destas escalas é um processo de fácil execução, e permite obter resultados quantitativos, permitindo assim a comparação do avaliado com outros. Contudo, uma das suas principais desvantagens advém do facto de que muitos dos erros que podem surgir no processo de avaliação de desempenho e contaminar o mesmo de modo significativo têm maior probabilidade de se manifestar, uma vez que se trata de um método em que o avaliador detém o total controlo sobre a utilização do formulário. Sendo também um formulário escrito e que apresenta muitos conceitos diferentes, existe o risco de alguns desses conceitos poderem ser entendidos de forma diferente por diferentes avaliadores, comprometendo assim a comparabilidade dos resultados obtidos. Uma última crítica que tem sido direccionada a este tipo de formulários decorre do facto de nem sempre gerarem informação pertinente e facilmente interpretável para o avaliado poder identificar em que áreas necessita de melhorar o seu desempenho e como o pode fazer, perdendo assim utilidade no que concerne ao âmbito do desenvolvimento dos trabalhadores. Quanto a este método, consideramos que o facto de toda a informação ser controlada pelo avaliador pode gerar impactos negativos, nomeadamente ao nível da validação social desta forma de avaliação de desempenho.

- Incidentes críticos: Esta técnica surgiu nos anos 50, devido ao crescente descontentamento com as escalas de avaliação e os ensaios narrativos, sendo uma das mais simples de utilizar de entre o rol de procedimentos que foi criado com vista a suprir esta dificuldade. Esta metodologia envolve a execução de um registo, por parte do avaliador, do que os seus trabalhadores efetuam de forma especialmente eficaz ou ineficaz na execução das suas tarefas. Esta descrição deve envolver quer informações acerca dos comportamentos adotados pela pessoa visada, quer uma referência a aspetos da situação em causa. Como vantagens deste método destaca-se o facto de permitir ao superior dar um feedback muito claro e preciso ao seu trabalhador, uma vez que a informação recolhida se baseia numa situação concreta, e não em características de personalidade ou outros aspetos mais gerais, tornando assim mais provável que o avaliado melhore o seu desempenho, uma vez que obterá uma melhor compreensão do que é esperado de si e de como pode agir para cumprir essas expectativas. Outra das vantagens deste método tem a ver com o evitar do efeito de recência, uma vez que o registo de situações deve ser feito ao longo do período de avaliação e, como tal, terá menos probabilidade de se referir apenas a situações ocorridas num momento próximo da altura em que a avaliação é realizada. Como desvantagens para este tipo de método é apresentado o facto de tal implicar que cada avaliador tenha uma espécie de "lista negra" de cada um dos seus avaliados, onde vai registando os incidentes negativos, bem como o facto de tal não permitir a obtenção de informação de natureza quantitativa, dificultando a comparação entre sujeitos. Na nossa perspetiva, a desvantagem principal deste método decorre do perigo de extremar a perceção do avaliado, uma vez que apenas são abordadas situações de elevado sucesso ou insucesso, perdendo-se a capacidade de intervir noutros aspetos quotidianos.

- Listas ponderadas: Este método é utilizado na sequência da elaboração da listagem de incidentes críticos e visa a elaboração de uma lista ponderada de sucessos. Para tal o avaliador deve assinar, num formulário preparado para tal, a frequência com que o avaliado revela cada categoria de sucesso predefinida. Apesar de ser um método que permite poupar tempo e obter informação quantitativa, ainda assim possui limitações, uma vez que atribui igual valia a cada situação de sucesso, e dificulta a criação de feedback claro e construtivo para ser dado ao avaliado.

- Escolha forçada: Os formulários de escolha forçada começaram a surgir no decorrer da Segunda Guerra Mundial, com maior predominância na década de 40 do século passado, e consistem na apresentação ao avaliador de vários blocos de afirmações, dos quais este deve eleger apenas um como sendo representativo do avaliado. Em cada bloco pode existir um número variável de afirmações (geralmente entre duas e seis) e estas podem dizer respeito a comportamentos ou características de personalidade. O propósito principal desta metodologia é reduzir a predominância de erros na avaliação, uma vez que o avaliador não tem uma visão total da informação que está a transmitir, nem de como essas informações se comparam com a que é fornecida a outros avaliados, pelo que se torna mais difícil que se baseie na sua visão mais global do avaliado. Também desta forma se previne que exista a tendência de avaliar os trabalhadores com pontuações mais altas, sem que tal comprometa a comparabilidade dos resultados quantitativos obtidos. Apesar de serem escalas que possuem índices de validade e fiabilidade elevados, revelam ainda assim algumas desvantagens, como sejam o facto de não facultarem informação muito clara para o feedback ao avaliado e de ser extremamente dispendioso elaborar um instrumento desta natureza que possua bons níveis de qualidade.

- Escalas ancoradas em comportamentos ou BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales): Surgidas nos anos 60 como forma de dar uma resposta mais satisfatória às escalas ancoradas em adjetivos, as escalas ancoradas em comportamentos pretendem descrever comportamentos inferidos com base na observação do avaliado e pretendem potenciar o desempenho dos colaboradores ao proporcionar aos avaliadores um instrumento que lhes permite cómoda e objetivamente recolher informação pertinente acerca do avaliado para ser utilizada com esse propósito. Tipicamente as escalas ancoradas em comportamentos consistem num conjunto de escalas de avaliação comportamental que incidem sobre as principais dimensões do trabalho do avaliado, sendo que cada uma destas dimensões pode ter um peso ou ponderação diferentes, consoante a natureza da função, as responsabilidades assumidas pelo avaliado ou por indicação da própria organização. Para dimensão é fornecida ao avaliador uma descrição detalhada da sua definição e do que os vários níveis de desempenho na mesma implicam, e seguidamente solicita-se que posicione o avaliado em relação a essa dimensão numa escala. O avaliador deve depois repetir o processo para todas as dimensões definidas para o avaliado em causa. São atribuídas diversas vantagens a este método, nomeadamente o facto de possuírem boas qualidades psicométricas, de permitirem uma quantificação global e/ou parcelar da avaliação, permite aos avaliadores tomarem um

maior conhecem-no do processo de avaliação e, assim, melhorarem no mesmo e, por fim, permite fornecer com facilidade um feedback concreto aos avaliados acerca do seu desempenho. Por contraponto, no que diz respeito a desvantagens, refira-se a possibilidade de os avaliadores poderem não conseguir fazer a correspondência entre a sua visão do avaliado e a forma como tal é operacionalizado nestas escalas, ou a possibilidade de o fazerem pontuando numa escala errada ou menos adequada. Entendemos que as mesmas têm como aspeto positivo o facto de serem baseadas em comportamentos concretos e facilmente discutíveis em reunião de feedback, mas podem envolver um excessivo número de exigências burocráticas.

- Escalas de Observação Comportamental ou BOS (Behavioral Observation Scales): Estas escalas, inicialmente desenvolvidas no final da década de 70 do século passado, são bastante similares às BARS, distinguindo-se na forma de obtenção das escalas, bem como no seu formato e procedimento de pontuação. Aqui, os itens a pontuar não decorrem necessariamente de dimensões definidas pela organização ou de outra forma para o cargo em questão, mas sim de um processo de avaliação e pontuação sistemática de quais os comportamentos que os avaliados deste cargo devem revelar, e qual o nível de desempenho desejável para cada um desses comportamentos. No que diz respeito às vantagens e desvantagens associadas a este método, elas são globalmente similares às da BARS, particularmente no que diz respeito, no campo das vantagens, às boas qualidades psicométricas destes instrumentos e à facilidade em fornecer aos avaliados um feedback claro e ilustrado quanto ao seu desempenho. A respeito destas escalas, Wiersma e Latham (1986) reportam que tendem a ser as preferidas pelos utilizadores, quando comparadas com outras escalas similares, sendo também aquelas que, segundo um conjunto de advogados que foram inquiridos no referido estudo, fornecem informação mais facilmente defensável do ponto de vista legal.

Para finalizar este ponto 2.1.5.1., gostaríamos de sublinhar o facto de ser importante compreender que não se pretende que estes métodos sejam utilizados por si só. Em cada caso foram referidas as vantagens e desvantagens de cada um, e na construção de um sistema de gestão de desempenho, e mais particularmente na sua componente de avaliação de desempenho, devem-se ter em conta essas vantagens e desvantagens, bem como o propósito e finalidade global de todo o sistema. Recordamos que este reflete a cultura e valores da organização em que está inserido, tornando-se assim ainda mais claro o quão crucial é que este esteja ajustado a cada contexto e combine diferentes métodos de forma a atingir o seu propósito com eficácia.

Importa ainda chamar a atenção para o facto de que, por mais que se procure que os instrumentos de avaliação utilizados sejam abrangentes, um componente do trabalho desenvolvido pelos colaboradores que tende a ser negligenciados é o trabalho emocional

(Mastracci, Newman & Guy, 2006). Estes autores referem-se ao trabalho que é de natureza relacional e que envolve a manipulação e expressão de emoções, que, de acordo com o estudo que desenvolveram, se perfila como sendo um aspeto do trabalho que é pouco tido em conta em 86% dos instrumentos de avaliação de desempenho que analisaram. Tal leva os autores a argumentar que esta vertente relacional do trabalho continua a ser marginalizada e pouco recompensada.

Explanados que estão os diversos métodos e instrumentos mais utilizados nos processos de avaliação de desempenho profissional, cremos ter ilustrado a sua pertinência para os objetivos da nossa investigação. Os instrumentos e métodos utilizados na avaliação de desempenho são a operacionalização do mesmo, são a manifestação física das regras que lhe estão subjacentes e são, simultaneamente, a sua face mais visível junto do avaliado. Assim, torna-se facilmente compreensível que os impactos, sejam de que natureza forem, se encontram inevitavelmente associados às operacionalizações dos sistemas de gestão de desempenho, razão pela qual entendemos ser crucial tomá-los em linha de conta na nossa investigação.

2.1.5.2. O PAPEL DO FEEDBACK NA GESTÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL

Ao longo do ponto 2.1.5.1. abordámos diversos métodos e instrumentos utilizados na avaliação de desempenho profissional e suas características. Um dos temas recorrentes nesta análise das mais-valias de cada método prendeu-se com a aptidão desse instrumento para dar feedback ao avaliado acerca do seu desempenho. Uma vez que consideramos que este é um dos aspetos cruciais de qualquer sistema de gestão ou avaliação de desempenho, decidimos dedicar-lhe um dos pontos deste enquadramento teórico, sendo que iremos agora explorar em maior detalhe o próprio conceito, as práticas através das quais é levado a cabo, bem como os impactos que estas podem ter junto dos avaliados e na organização como um todo.

Segundo Bobko e Colella (1994), designa-se por feedback o processo bidirecional que ocorre na interação entre pessoas e grupos e que deve ser visto como um processo de ajuda e estímulo com vista à mudança de comportamentos ou à melhoria progressiva e contínua de um desempenho. Dado o papel crucial deste mecanismo nos sistemas de avaliação e gestão de desempenho, quer se trate de feedback negativo ou positivo, a sua presença é crucial para que a avaliação seja eficaz e promova a melhoria do desempenho, sendo que os autores acrescentam inclusivamente que este mecanismo, se utilizado corretamente, promove e clarifica as relações entre os interlocutores e tende a gerar um efeito positivo no desempenho futuro do avaliado.

Outra definição para este conceito é-nos apresentada por Neves, Garrido e Simões (2006), sendo que estes autores consideram que poderemos classificar como feedback toda a comunicação que ajuda o outro a refletir acerca do seu comportamento e a ajustar o mesmo, destacando a necessidade que as pessoas sentem de receber um incentivo para atingir esse maior nível de adequação e/ou desempenho. Esta visão, ainda que inserida numa definição um pouco mais lata do conceito, encontra-se globalmente alinhada com a que foi anteriormente referida, sendo importante reter dois pontos principais do conceito: envolve a interação ou comunicação entre dois intervenientes e cumpre a função de facultar informação ao avaliado para que este possa melhorar o seu desempenho num determinado campo.

No que diz respeito às características que este feedback deve possuir, Almeida (1996) lista as seguintes:

- deve ser visto como sendo um processo contínuo de desenvolvimento, e não apenas como um acontecimento isolado;
- deve ser tão claro e preciso quanto possível, ilustrando e descrevendo as situações a que se refere, de forma a que possa ser interpretado adequadamente pelo avaliado;
- deve ser contingente, isto é, ser fornecido logo após a ocorrência da ação em causa;
- o próprio avaliado deve solicitar este feedback, para que possa controlar e ajustar, se necessário, o seu desempenho;
- deve-se focar em características da pessoa em que esta possa intervir, e não em aspetos da sua personalidade;
- deve ser frequente, claro e incluir sugestões de melhoria para o desempenho, tornando explícitas para o avaliado quais as consequências desse investimento na melhoria.

Estas características evidenciam, na nossa ótica, o papel ativo que ambos os intervenientes da reunião de feedback têm. O sucesso deste método depende da participação e envolvimento de ambos, e para tal torna-se crucial que a informação veiculada seja inteligível, relacionada com eventos claros e que exista uma dinâmica relacional e comunicacional avaliador-avaliado que permita que este seja um momento de crescimento para ambos e para a organização como um todo.

Transitando para as especificidades da gestão e avaliação de desempenho profissional, este feedback tende a ser fornecido ao avaliado através precisamente de uma reunião de feedback. Esta reunião geralmente ocorre no final de um ciclo de avaliação, com o avaliador e tem, segundo Ivancevich (2007), três objetivos primordiais: reconhecer e incentivar um desempenho melhor para que este continue; apoiar os comportamentos considerados aceitáveis; e mudar os comportamentos nos quais o desempenho do avaliado não esteja de acordo com os padrões organizacionais. Tendo em conta estas metas para a entrevista de

feedback, o mesmo autor sugere diversos cuidados a serem adotados de forma a potenciar a sua eficácia. Estes cuidados dizem respeito quer ao avaliador quer ao avaliado e incluem aspetos como a preparação adequada da reunião e o investimento na criação de uma relação positiva e um ambiente de partilha, para que seja possível gerar comentários e planos de ação com um potencial impacto positivo no desempenho futuro do avaliado.

Esta perspetiva reflete algumas das considerações que tecemos anteriormente acerca da importância de ter em consideração a criação de uma dinâmica relacional positiva entre avaliador e avaliado. É nossa opinião que tal remete necessariamente para a existência de confiança entre estes dois interlocutores intervenientes na avaliação e gestão do desempenho profissional. Assim, o tópico da confiança organizacional e no superior emerge em mais um dos aspetos da gestão de desempenho, reforçando a importância da realização de investigação que tenha esta questão em consideração e a sua ligação com a avaliação e gestão de desempenho profissional.

Se a entrevista de apresentação de feedback do desempenho for conduzida de forma adequada, o que segundo Ivancevich (2007) acontecerá caso as recomendações que apresenta sejam seguidas, o avaliado terá noção da sua situação e terá recebido feedback positivo acerca do seu desempenho, bem como ajuda para melhorar os aspetos em que esse desempenho ainda se encontra mais fraco. Tal como Latham *et al.* (2005) referem, o papel do avaliador no processo de gestão de desempenho, nomeadamente no fornecimento de feedback ao avaliado, é crucial para a promoção da reflexão do avaliado e para o seu desenvolvimento, contribuindo desta forma para que a organização possua uma força de trabalho altamente treinada e motivada.

O papel deste fornecimento de feedback para a eficácia de um sistema de gestão de desempenho é de tal forma proeminente que Lee (2005) chega mesmo a propor que a qualidade dos sistemas de gestão de desempenho seja medida por um parâmetro principal: o quão bem criam o clima necessário para que as discussões sobre o desempenho que ocorrem entre o avaliado e o avaliador permitem diagnosticar problemas e desenvolver estratégias de trabalho conjunto para superar os mesmos.

Com efeito, a forma como este feedback é fornecido ao avaliado tem um impacto significativo na sua eficácia. Atwater, Waldman e Brett (2002) referem vários fatores que influenciam a forma como os sujeitos reagem ao feedback recebido, como sejam as próprias características do feedback e a avaliação que o trabalhador faz do quão útil e preciso é esse mesmo feedback. Também Kluger e DeNisi (1996) chamam a atenção para o facto de que muitos indivíduos tendem a sentir-se desencorajados a melhorar o seu desempenho quando recebem feedback negativo, reforçando a importância de transmitir este mesmo feedback de forma ajustada para que se possam obter os resultados pretendidos. Finalmente, e abordando a questão relacional avaliador-avaliado subjacente à reunião de feedback, segundo Marquis e Huston (1999) os trabalhadores tendem a ter menos receio da avaliação e menor ansiedade

perante o processo caso acreditem que o avaliador se preocupa com o seu desenvolvimento pessoal, o que aumenta significativamente a utilidade desta entrevista para a criação de objetivos de desempenho acordados.

Outro dos fatores que influencia a postura dos avaliados perante o feedback recebido tem a ver, segundo VandeWalle (2003), com diferenças individuais, e que levam a que diferentes pessoas procurem adotar comportamentos de procura de feedback de acordo com o que os autores consideram ser as seis dimensões que constituem o mesmo: a frequência, tipo, fonte, método, timing e sinal. Estes autores argumentam posteriormente que, caso o sistema de gestão de desempenho permita que o comportamento de procura de feedback de cada avaliado se manifeste, de acordo com as referidas dimensões do mesmo, tal tende a gerar efeitos positivos no desempenho de tarefa dos avaliados.

Em relação a este tema do feedback, consideramos ainda ser importante ter em conta as reações dos avaliados perante as suas próprias avaliações, que frequentemente se manifestam nestas reuniões de feedback. Assim, segundo Williams e Levy (2000), as reações à avaliação são totalmente mediadas pelo conhecimento que o avaliado entende ter do sistema, sendo que quanto maior esse conhecimento, melhor a reação às avaliações recebidas, tornando assim mais provável a colocação em prática do feedback que daí receber para reajustar o seu desempenho.

Também o sexo do avaliado se afigura como sendo um fator que influencia a sua reação ao feedback que recebe, de acordo com Johnson e Helgeson (2002). Estes autores constataram que, após uma reunião de feedback com o seu avaliador, a autoestima dos homens não sofria alterações em função da natureza desse feedback, ao passo que as mulheres reportaram um ligeiro acréscimo na autoestima quando confrontadas com feedback positivo e um significativo decréscimo na mesma quando receberam feedback negativo. Este estudo indicou também que as mulheres reportam uma maior intenção de mudar o seu comportamento após a reunião de feedback do que os homens, contudo os autores atribuem esta diferença ao estatuto superior das funções assumidas pelos homens no estudo por comparação com as mulheres.

Brutus (2010) explora em detalhe esta questão da forma como os avaliados reagem ao feedback na avaliação de desempenho, debruçando-se sobre o feedback recebido de modo narrativo. Assim, o autor considera que o impacto deste tipo de feedback no avaliado pode ser de três tipos não exclusivos: perceção da riqueza da informação recebida, perceção da complexidade da informação recebida e mudança de comportamento, sendo que este impacto é influenciado por três tipos de características do avaliador: processos cognitivos (capacidade mnésica e de processamento de informação, processos motivacionais (como o conforto com o processo de feedback) e influências normativas (decorrentes da necessidade de seguir as regras e processos da avaliação de desempenho). A relação entre as características do avaliador e o impacto do feedback emitido é, por sua vez, mediada pelas próprias

características do feedback narrativo, nomeadamente pela quantidade do mesmo, valência, abrangência de domínios, especificidade e fornecimento de sugestões. Tomando esta relação complexa, e que se afigura como sendo uma expansão de algumas das posições teóricas que já havíamos explorado neste ponto, o autor enuncia treze proposições comparativas entre este tipo de feedback narrativo por comparação com feedback quantitativo, e que são as seguintes:

- O feedback narrativo requer mais esforço cognitivo do que o feedback quantitativo;
- Deve haver congruência entre a valência do feedback quantitativo e do narrativo;
- Os avaliadores motivados vão produzir uma maior quantidade de feedback narrativo e comentários mais específicos e com mais sugestões do que os avaliadores menos motivados;
- A congruência entre o feedback narrativo e quantitativo vai ser influenciada pelo propósito da avaliação, havendo menos congruência quando a avaliação tem reflexos diretos em tomadas de decisão organizacionais;
- As características do feedback narrativo são influenciadas pelas normas da organização;
- A produção de feedback narrativo está relacionada com o nível de conforto do avaliador com a situação de contacto interpessoal com o avaliado;
- O feedback narrativo tem um foco mais pessoal do que o quantitativo, o que tende a gerar reações mais fortes em quem o recebe;
- A influência positiva do feedback narrativo no comportamento futuro é moderada pelo seu nível de especificidade, sendo a influência tanto maior quanto maior for esta especificidade;
- O feedback narrativo tende a ser percebido como menos normativo, e como tal gera menos comparação social do que o feedback quantitativo;
- Feedback narrativo que inclua comentários prescritivos têm maior impacto na mudança de comportamento do que comentários meramente descritivos;
- A relação do feedback narrativo com a mudança de comportamento num determinado domínio é moderada pela variabilidade nas características dos comentários, sendo que a relação é mais fraca quando a variabilidade é elevada;
- A influência do feedback narrativo nas reações do recetores é moderada pelo propósito da avaliação, sendo que o feedback quantitativo tende a gerar reações mais fortes quando o propósito é tomar decisões a nível organizacional;
- A relação entre a quantidade de feedback narrativo recebido e o desejo do avaliado para se envolver em discussões subsequentes com o fornecedor de feedback é moderada pela

valência, especificidade e pelo fornecimento de sugestões, de tal forma que se gerarão mais discussões se o feedback for negativo, pouco específico e desprovido de sugestões.

Na nossa ótica, este autor ilustra a complexidade da dinâmica relacional que se estabelece entre avaliador e avaliado no processo de feedback, chamando assim a atenção para a importância desta no funcionamento das organizações. Adicionalmente, estas indicações de Brutus (2010) reforçam o elevado poder que a transmissão de feedback tem sobre os colaboradores de uma organização, sendo um processo que pode gerar uma multiplicidade de reações em função de pequenas variações na sua forma de transmissão. Consideramos que tal é pertinente em vários contextos organizacionais e reforça a conceção de que pequenos aspetos dos sistemas de gestão de desempenho, que por vezes podem ser negligenciados ou menos tidos em conta, são capazes de gerar efeitos diversificados e poderosos junto de quem lida com eles.

Ponderando as perspetivas e resultados empíricos apresentados pelos vários autores citados, revemo-nos na conceção de Brutus (2010) acerca das características do feedback e dos avaliados que influem nesta dinâmica, sendo que a consideramos abrangente por ter em conta aspetos destas duas naturezas, daí termos optado por expor esta perspetiva de modo mais demorado. Entendemos contudo que, na sequência de menções anteriores que efetuámos, a mesma poderia beneficiar da contemplação de mais alguns aspetos relacionais avaliador-avaliado e de ter em conta a confiança existente entre eles e o potencial impacto desta reunião nessa mesma confiança. Ainda assim, e por contraponto, o facto de ponderar a necessidade de seguir as regras e processos da avaliação de desempenho e de procurar pesar o impacto de tal em todo o processo de transmissão e integração de feedback reflete-se de particular importância para o objetivo da presente tese.

Ao longo deste ponto cremos ter tornado claro o papel fulcral que o fornecimento de feedback tem num sistema de gestão de desempenho, sendo que os impactos decorrentes da qualidade deste feedback são notórios a vários níveis, desde na ansiedade dos trabalhadores perante o processo, até à sua adesão e motivação na prossecução de melhorias e de objetivos de desempenho, o que ilustrámos com a menção a diversos estudos empíricos.

Assim, este perfila-se como sendo um aspeto importante a termos em consideração face aos objetivos da presente esta tese, uma vez que sendo um dos aspetos do sistema de gestão de desempenho que pode ter impactos mais visíveis e diversificados nos avaliados. Adicionalmente, este é um aspeto que pode ser regulado por regras mais ou menos eficazes, pelo que o estudo do mesmo e a sua tomada em consideração afigura-se como incontornável para obtermos uma visão mais precisa e que nos permita clarificar o problema de investigação que apresentámos.

2.1.6. OS OBJETIVOS NA GESTÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL

Um dos aspetos centrais de muitos sistemas de avaliação e gestão de desempenho profissional passa pelo recurso ao estabelecimento de objetivos, sendo que esta definição de metas de desempenho e a conseqüente gestão por objetivos se perfila, segundo Ivancevich (2007), como sendo um tipo de programa adotado em organizações por todo o mundo, ainda que seja estimado que apenas 5% das organizações os utilizem. Neste ponto iremos explorar o conceito de gestão por objetivos, as etapas que este método deve seguir e as diversas formas que pode assumir, e iremos ainda referir algumas das vantagens e desvantagens associadas ao mesmo e suas variantes.

2.1.6.1. GESTÃO POR OBJETIVOS: ORIGEM E DEFINIÇÃO DO CONCEITO

O conceito da gestão por objetivos começou por ser abordado na década de 40 e 50 do século passado, sendo que o trabalho seminal de Drucker (1954) é visto como tendo dado início ao estudo deste tema. A origem do mesmo advém da perspectiva de que a organização e o superior hierárquico de cada funcionário deveriam encarar as análises do desempenho numa ótica construtiva, e não antagonista, estabelecendo metas a atingir para a performance. Uma perspectiva mais atual, apresentada por Ivancevich (2007), sintetiza o conceito de gestão por objetivos apresentando-o como sendo um "método centrado nos resultados importantes, algumas vezes voltado ao curto prazo; não permite comparações entre funcionários" (p. 271). Esta definição é expandida pelo autor, referindo que a gestão por objetivos não se cinge a um simples processo de avaliação, antes consistindo numa filosofia de prática de gestão e num método que os gestores e subordinados podem utilizar para planear, organizar e debater, uma vez que desta definição de objetivos resulta num percurso a seguir e uma meta a atingir para o subordinado na sua execução de trabalho ao longo do período de tempo definido.

A progressiva evolução do estudo deste conceito levou a que diversos autores se debruçassem sobre a forma como estes objetivos deveriam ser estabelecidos para o funcionário. Apesar de terem sido propostas diversas formulações, que possuem similaridades entre si, uma das perspectivas mais tidas em conta na atualidade decorre do trabalho de Doran (1981), onde o autor advoga que os objetivos de desempenho deverão ser considerados SMART, sendo que esta designação configura-se como uma sigla que possui a abreviatura de cada uma das características que os objetivos devem ter (*Specific, Measurable, Attainable, Relevant e Time-Related*).

Assim, segundo o que refere este autor, um objetivo deve referir-se a uma atividade concreta do trabalhador (ser específico) e essa atividade deve ser importante para o todo do desempenho desse trabalhador (ser relevante), existindo indicadores claros e quantificáveis (ser mensurável) bem como prazos estabelecidos (ser temporizado) para o atingir dessas metas, que por sua vez nem devem ser excessivamente fáceis de cumprir nem demasiado ambiciosas, apresentando um nível de desafio suficiente para o trabalhador (atingíveis).

Um dos autores que se revê na maioria destas características que os objetivos devem possuir, mas que procura acrescentar algo de inovador a essa mesma listagem é Caetano (1996), indicando que, além destas características SMART, os objetivos devem, desejavelmente, estar coordenados com os objetivos de outros, o que pode ocorrer a diversas escalas, desde dentro da própria equipa de trabalho, até a uma escala mais macro e que inclua toda a organização. Esta noção remete para a importância de as metas estarem alinhadas numa equipa, promovendo assim a cooperação entre os elementos da mesma, e em toda a organização, gerando sinergia entre departamentos e áreas funcionais, promovendo ainda a sensação de se estar a contribuir para os resultados de um todo, podendo tal potenciar o sentimento de identificação de cada trabalhador com a organização.

Por sua vez, Costa (2003) dá seguimento a esta perspetiva sobre as características os objetivos e os aspetos que ao avaliador deve ter em conta no seu estabelecimento, indicando várias características que refletem as anteriormente referidas, como sendo a necessidade de os objetivos serem suficientes, ajustáveis, temporizados, mensuráveis, claros, específicos, ambiciosos, realistas, ponderados e negociados. Esta lista inclui duas características, ajustáveis e negociados, que remetem para uma componente ainda não referida por Doran nem por Drucker e que se relaciona com a natureza interativa/relacional do estabelecimento de objetivos entre o avaliado e o avaliador. Segundo Costa (2003) esta natureza interativa do processo de estabelecimento de objetivos deve refletir-se na sua não unilateralidade, isto é, o avaliado deve ser envolvido no processo e as metas estabelecidas devem ser negociadas com o mesmo. Finalmente, este autor acrescenta ainda que os objetivos devem possuir uma última característica: serem ponderados, ou seja, nem todos precisam de possuir o mesmo peso relativo na avaliação global, podendo este mesmo peso ser reajustado se necessário, ou por deliberação das negociações avaliador-avaliado, ou por decisão da organização, caso pretenda mudar o enfoque da sua atuação no período ao qual se refere a avaliação.

Finalmente, importa tomar em consideração que, independentemente da forma como estes objetivos estão construídos, é importante que a organização gere alinhamento entre objetivos e valores organizacionais (Mujtaba & Shuaib, 2010) e que promova a existência de um clima positivo e focado de modo a aumentar a probabilidade de que os seus objetivos de desempenho (quer a nível de resultados quer de processos) sejam efetivamente atingidos (Schneider, Earhart & Macey, 2012).

Este ponto pretende, essencialmente, reforçar a importância que a natureza dos próprios objetivos que são definidos para a avaliação de desempenho pode ter na forma como todo o processo decorre. Na nossa opinião, o desafio mais crítico que se coloca à gestão por objetivos surge associado à necessidade de equilibrar as exigências ao indivíduo com os desígnios da organização. Se por um lado a organização procura, pela sua própria natureza enquanto instituição focada na geração de lucros, que os objetivos sejam tão ambiciosos quanto possível, por outro lado o trabalhador necessita de sentir que possui os recursos necessários para atingir as suas metas e que estas não são inalcançáveis dadas as circunstâncias em causa. Um desfazamento neste equilíbrio pode, na nossa opinião, gerar uma rutura de confiança entre o trabalhador e a organização a que se encontra vinculado, uma vez que cada um destes intervenientes no processo pode entender que o outro não está a agir de um modo aceitável ou justificado. Tal reforça, na nossa ótica, a importância do papel do avaliador e dos utilizadores da informação da avaliação de desempenho, pois são estes que assumem um papel de intermediário entre organização e colaborador e podem agir no sentido de sensibilizarem cada uma das partes para as intenções e condições subjacentes à outra e, assim, promover a existência de sinergias na prossecução de objetivos comuns.

2.1.6.2. AS ETAPAS DO PROCESSO DE GESTÃO POR OBJETIVOS

Definido o conceito de gestão por objetivos e as características que estas metas devem possuir, passamos a debruçar-nos sobre as etapas que o processo de gestão por objetivos deve seguir. Na tabela seguinte, tabela 5, apresentamos duas perspetivas de autores acerca das etapas do processo de gestão por objetivos. Em ambos os casos, estas etapas são apresentadas sequencialmente, sendo que o início de cada uma implica o cumprimento da etapa anterior.

Tabela 5

As Etapas do Processo de Gestão por Objetivos segundo dois autores

Autor	Etapas da gestão por objetivos
Dolan <i>et al.</i> (2007)	Estabelecer os objetivos para cada trabalhador; Estabelecer um marco temporal dentro do qual o trabalhador deve cumprir os objetivos; Comparar o nível de atingimento

	presente dos objetivos com o acordado; Decidir novos objetivos e estratégias para atingir objetivos previamente não atingidos
Ivancevich (2007)	Reunião subordinado-superior para definir as tarefas do subordinado e estabelecer objetivos; Definição de objetivos SMART; Estabelecimento dos critérios de avaliação; Definição conjunta de datas e padrões para análise intermédia; Realização de eventuais modificações nos objetivos; Elaboração de avaliação final e reunião conjunta para incentivo e orientação; Definição pelo subordinado, após consulta ao superior, dos objetivos para o ciclo seguinte.

Ainda que estas duas formas de olhar para as etapas do processo de gestão por objetivos possuam algumas diferenças, nomeadamente ao nível do quanto operacionalizam e detalham estas etapas, ainda assim elas seguem a mesma filosofia global, encarando o processo de gestão por objetivos como algo partilhado entre o avaliado e o avaliador, que é suscetível a negociações e ajustes, e que procura gerar metas de desempenho que guiem o avaliado no período de tempo definido para a avaliação, metas estas que procuram refletir as características dos objetivos de desempenho que enunciámos anteriormente.

2.1.6.3. VANTAGENS E DESVANTAGENS DO RECURSO À GESTÃO POR OBJETIVOS

Este processo de gestão por objetivos, como qualquer outra metodologia de avaliação e gestão de desempenho profissional, possui diversas vantagens e desvantagens. Passamos de seguida a explorar cada um destes conjuntos de argumentos.

No que diz respeito às vantagens da gestão por objetivos, Caetano (1996) indica que a integração de objetivos num sistema de avaliação de desempenho afeta de forma positiva e significativa o empenho dos colaboradores no seu trabalho, reforçando desde logo a relevância de se estabelecerem metas a atingir. Dolan *et al.* (2007) reforçam esta noção do importante papel da gestão dos objetivos na motivação do pessoal e na sua mobilização para o alcançar de metas. Por seu turno Ivancevich (2007) destaca o facto de a gestão por objetivos promover uma centralização das discussões sobre o desempenho do trabalhador nos seus resultados como sendo uma das principais vantagens deste método, uma vez que fornece indicadores

regulares e claros acerca das áreas em que este pode melhorar ou em que o seu desempenho se destaca positivamente. Uma outra vantagem desta metodologia prende-se com a sua possibilidade quase universal de aplicação, uma vez que, de acordo com Caetano (1996), ainda que os avaliadores possam considerar difícil criar metas de desempenho, não há qualquer tarefa ou cargo para o qual não seja possível estabelecer estes objetivos de desempenho, tornando esta forma de atuar aplicável em praticamente qualquer contexto e área de trabalho. Finalmente, e ainda segundo este autor, esta metodologia tende a ter resultados positivos para a própria organização, uma vez que sendo estes objetivos focados em questões operacionais, tal reflete-se, desejavelmente, na própria produtividade de toda a organização.

Por oposição, a esta forma de atuar estão também associadas diversas potenciais desvantagens e problemas, que passaremos agora a abordar. Um dos primeiros aspetos a ter em conta, e que é enunciado por Dolan *et al.* (2007) tem a ver com a importância crucial de, num processo de gestão por objetivos, as metas definidas para o avaliado deverem cumprir as características referidas anteriormente, caso contrário todo este processo pode ser contraproducente e fortemente desmoralizador para o avaliado. Kluge, Stein e Licht (2001) citam vários estudos que apontam algumas falhas subjacentes ao processo de gestão por objetivos, concluindo que a sua centralização em metas numéricas e resultados tem dado origem a estilos de gestão pouco funcionais em empresas norte-americanas, uma vez que existe um enfoque excessivo nos resultados e uma menor preocupação com o processo de atingimento destes resultados. É ainda apontado que este tipo de metodologia se revela muito pouco eficaz na prevenção de problemas, sendo quase exclusivamente orientado para a sua deteção, o que, na perspetiva destes autores, reflete uma filosofia global associada a este método que assenta em julgar o trabalhador, e não tanto em orientar ou aconselhá-lo.

Existem diversas outras desvantagens potencialmente associadas a esta gestão por objetivos, segundo Ivancevich (2007), incluindo o excesso de burocracia, a utilização da gestão por objetivos como um mecanismo de controlo e intimidação, a existência de demasiados objetivos ou a falta de formação neste método por parte dos superiores.

Não obstante estas desvantagens, vários autores (Caetano, 1996; Dolan *et al.*, 2007; Ivancevich, 2007) entendem que o processo de gestão por objetivos pode ser eficaz e vantajoso para todos os envolvidos conquanto os responsáveis por esse mesmo processo estejam cientes da necessidade de tomar em consideração os problemas referidos e adotar medidas que evitem o surgimento dos mesmos e, assim, potenciem a manifestação das referidas vantagens associadas a esta gestão por objetivos.

Existem outros autores que se têm debruçado na procura de evidências empíricas relacionadas com as consequências do tipo de objetivos existentes nos sistemas de gestão e avaliação de desempenho. Por exemplo, Dietrich, Jokisarii e Numi (2012) concluíram, ao estudarem 265 alunos finlandeses na sua transição para o mercado de trabalho, que a existência de objetivos atingíveis e importantes no primeiro local de trabalho destes alunos

levava a que estes considerassem estar sob menor stress relacionado com a sua situação económica, tempo disponível e carga de trabalho existente. Já Latham e Seijts (1999) efetuaram um estudo envolvendo tarefas de complexidade moderada em que concluíram que os objetivos proximais ou têm um efeito mais positivo no desempenho do que a existência de objetivos distais, isto é, o tempo que separa o momento em que a pessoa se encontra daquele em que o cumprimento do objetivo será aferido influencia o desempenho da pessoa, sendo que quanto mais distante esse objetivo, mais baixo tende a ser o rendimento da pessoa.

Esta discussão em torno dos objetivos proximais e distais encontra reflexos em múltiplos outros estudos (Latham, 2004; Locke & Latham, 2002; Seijts *et al.*, 2004; Seijts & Latham, 2005, 2006, 2012) que discutem se os objetivos devem ser estabelecidos ou orientados pelo avaliador no seu contacto com o avaliado, e se estes objetivos devem ser colocados como sendo objetivos de aprendizagem ou de desempenho, tendo também estes autores avaliado os diversos impactos que daí podem advir. O estudo de Latham (2004) aponta os efeitos nefastos que o constante estabelecimento de objetivos muito desafiantes pode ter na motivação dos trabalhadores, concluindo que se tal ocorrer ao longo de período de tempo extenso tende a afetar negativamente a motivação do trabalhador. Por sua vez, os restantes estudos referidos debruçam-se sobre as vantagens do estabelecimento de objetivos e aprendizagem em detrimento dos objetivos de desempenho, argumentando que estes levam a um desempenho de maior qualidade por parte do trabalhador, enquanto que os objetivos de performance podem ter o efeito oposto, diminuindo a sua performance. Esta sequência de estudos culmina com um estudo multinacional conduzido por Seijts e Latham (2012), e donde resultam as recomendações dos autores acerca de quando utilizar objetivos de aprendizagem em detrimento de objetivos de desempenho. Assim, os autores concluem que, em tarefas nas quais o esforço e persistência são os requisitos principais, os objetivos de desempenho mostram-se eficazes, contudo, no contexto organizacional atual, tais situações são cada vez menos frequentes, sendo que as organizações valorizam o desenvolvimento de novas ideias, o espírito crítico e a capacidade de implementação destas ideias, o que tende a ser facilitado, segundo os autores, pelo estabelecimento de objetivos de aprendizagem e pela adoção de um papel de tutoria e acompanhamento por parte do superior junto do trabalhador. Cron *et al.* (2005) contribuem ainda para esta discussão argumentando o papel positivo que o acompanhamento por parte do avaliador e a existência de objetivos de aprendizagem têm na prevenção do surgimento de emoções negativas no trabalho. Estas conclusões vão também reforçar os argumentos de Natale e Ricci (2006) que argumentam o papel crucial que o pensamento crítico e a discussão de ideias podem ter na promoção da melhoria do desempenho dos indivíduos nas organizações e, por consequência, das próprias organizações como um todo.

Ao longo deste ponto abordámos a gestão por objetivos, como sendo um dos métodos utilizados em gestão de desempenho profissional e que tem vindo a ganhar relevância na última década em Portugal com, por exemplo, a sua introdução na mais recente revisão do

SIADAP (2004). Tratando-se uma prática comum em diversos sistemas de gestão e de avaliação de desempenho, bem como, tal como foi referido, de algo que é fortemente suscetível ao surgimento de problemas e desvantagens de natureza diversa caso não seja implementado e utilizado da forma mais adequada. Assim, e, tendo em conta os objetivos da presente tese, cremos que se justifica a abordagem ao tema que realizámos no presente ponto deste enquadramento teórico, bem como a tomada em consideração deste aspeto na nossa exploração de quais os impactos decorrentes da eficácia das regras dos sistemas de gestão de desempenho.

2.1.7. OS ERROS E PROBLEMAS MAIS COMUNS NOS SISTEMAS E PROCESSOS DE GESTÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL

Independentemente de quais os métodos e instrumentos utilizados na gestão e avaliação de desempenho profissional, o facto de ser algo de tal forma nevrálgico e abrangente nas organizações, e de ser influenciável por uma diversidade tão grande de fatores, torna incontornável a possibilidade de surgirem alguns problemas no sistema e no decorrer do processo de gestão de desempenho. Importa distinguir aqui que iremos abordar erros e problemas que podem ocorrer ao nível do sistema de avaliação ou gestão de desempenho, bem como nos seus processos. Por sistema de gestão de desempenho entendermos que se trata do conjunto de regras que definem o seu funcionamento, ao passo que o processo de gestão de desempenho compreende todas as atividades colocadas em prática no âmbito do mesmo. Assim, podem surgir erros ou problemas decorrentes da forma como está estruturado o sistema, ou da forma como este é operacionalizado, isto é, no que concerne aos seus processos.

Vinson (1996) chama a atenção para a relevância destes problemas quando indica que apenas cerca de 10% dos trabalhadores estão satisfeitos com o sistema de gestão de desempenho da sua organização, sendo que Dolan *et al.* (2007) referem que existem três razões que estão na origem deste descontentamento generalizado para com esses sistemas: a existência de uma grande quantidade de problemas na sua organização; por características inerentes aos procedimentos de avaliação e a vulnerabilidade destas medidas a serem intencional ou acidentalmente enviesadas por avaliadores e avaliados; e as expectativas e pressupostos erróneos em relação ao processo de avaliação de desempenho.

Ao longo deste ponto iremos explorar os diferentes tipos de erros e problemas que são mais comuns na gestão e avaliação de desempenho profissional, bem como alguns dos impactos e consequências habitualmente associados à ocorrência desses erros. Para tal iremos dividir o presente ponto em quatro subpontos: os problemas na organização, problemas

operacionais, os erros na avaliação e, por fim, formas de prevenir ou remediar os referidos erros ou problemas que podem surgir no decorrer do processo ou no sistema.

2.1.7.1. OS ERROS E PROBLEMAS MAIS COMUNS NOS SISTEMAS E PROCESSOS DE GESTÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL: PROBLEMAS NA ORGANIZAÇÃO

Existem, na visão de Dolan *et al.* (2007), múltiplos problemas nas organizações que se perfilam como sendo obstáculos ao eficiente funcionamento dos sistemas de gestão de desempenho, sendo que os autores dão particular ênfase a dois deles:

- A existência de conflitos entre as diversas finalidades para as quais a avaliação e gestão de desempenho pode ser utilizada, o que frequentemente pode levar a que alguns dos trabalhadores adotem uma postura de insatisfação perante a mesma. Tendo em conta que a avaliação e gestão de desempenho é perspectivada como sendo um sistema que visa satisfazer e responder eficazmente a todas as necessidades da própria organização, torna-se crucial que exista uma correta articulação e planeamento do processo, de modo a minimizar as consequências negativas que podem advir destas situações.

- As relações entre superiores e subordinados, sendo que neste particular importa ter em conta as características pessoais do superior, as características deste em relação às do subordinado, o conhecimento que o superior tenha do subordinado e do trabalho e, por fim, o conhecimento do subordinado do seu próprio posto de trabalho. Tendo isto presente, e ainda de acordo com estes autores, podem surgir quatro diferentes tipos de problemas, que decorrem de características da própria organização: o superior pode não saber o que faz o subordinado ou não compreender de modo suficiente o seu trabalho para avaliá-lo de forma correta e imparcial, sendo este problema particularmente predominante quando o avaliador tem um grande número de avaliados ou quando as funções a avaliar são complexas e mutáveis do ponto de vista técnico; o avaliador pode não dispor de medidas de avaliação para o desempenho de um trabalhador, comprometendo assim a comparabilidade entre avaliações de diferentes avaliadores e aumentando exponencialmente a probabilidade de surgirem sentimentos de injustiça nos avaliados; os avaliadores podem utilizar medidas de avaliação inadequadas, seja por falta de formação nas medidas existentes seja pelo desajuste destas a uma situação concreta, tornando assim mais provável a ocorrência de alguns dos erros de avaliação que exploraremos no ponto 2.1.7.3. e, finalmente, o sistema de gestão de desempenho pode estar construído de forma a que os gestores/avaliadores considerem que o mesmo consome demasiado tempo, o que também aumenta a probabilidade de ocorrência dos erros de avaliação de desempenho acima referidos.

Outro dos problemas estruturais da organização que se pode repercutir em problemas na gestão de desempenho profissional prende-se com a ligação entre os resultados da avaliação de desempenho e os sistemas de benefícios e recompensas. Segundo Rynes, Gerhart e Parks (2005) esta é uma área que tem sido pouco estudada de uma perspetiva psicológica, pelo que estes autores efetuaram uma revisão da literatura noutros domínios de forma a poderem trazer os contributos destas para a Psicologia do Trabalho e das Organizações. Após analisarem vários modelos distintos, concluem que todos os programas de incentivos e recompensas têm as suas vantagens e desvantagens, referindo que estes diferem ao nível dos efeitos dos incentivos, da intensidade e risco dos incentivos, do seu uso da avaliação comportamental versus a avaliação de resultados, e a sua ênfase em medidas de desempenho individuais ou de grupo, sugerindo que uma das formas de limitar as desvantagens de cada um destes métodos é utilizar um portfolio deles. Os autores ilustram este argumento dando o exemplo de que se uma organização apenas utilizar programas de incentivos individuais, isto poderia resultar em níveis inaceitavelmente elevados de comportamento competitivo, bem como num enfoque excessivo em objetivos pouco abrangentes, enquanto que, por outro lado, se a organização recorrer apenas à partilha de ganhos e incentivos entre os elementos da equipa isto pode resultar numa compensação insuficiente dos indivíduos com elevado rendimento, podendo comprometer a aptidão da organização para os atrair, motivar e reter.

Este exemplo é ilustrativo da relevância de combinar estratégias, de modo a minimizar as consequências negativas de cada uma delas. Este exemplo remete também, na nossa ótica, novamente para a discussão em torno da necessidade de equilibrar os interesses da organização e do colaborador, bem como das consequências associadas à promoção de práticas ou processos de natureza competitiva integradas num sistema desenhado com vista à cooperação entre unidades da organização. É nossa opinião que o desfasamento de valores entre processo e sistema na gestão de desempenho pode ser potencialmente fomentador de menor confiança e gerador de confusão, sendo provável que tal seja percecionado pelos colaboradores como comunicando intenções e posições diferentes acerca de um mesmo tópico por parte da organização. Também este aspeto pode, na nossa opinião, contribuir negativamente para a confiança organizacional.

2.1.7.2. OS ERROS E PROBLEMAS MAIS NOS SISTEMAS E PROCESSOS DE GESTÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL: PROBLEMAS OPERACIONAIS

A avaliação e gestão de desempenho profissional são processos complexos e, consequentemente, tendem a ser exigentes para as organizações a nível logístico e

operacional, o que pode levar ao surgimento de problemas desta natureza. Passaremos agora a explorar alguns desses problemas.

Segundo Ivancevich (2007), existe frequentemente nos trabalhadores uma postura de oposição à avaliação de desempenho, sendo que estes tendem a desconfiar da mesma e a revelar até algum receio perante o sistema e seus processos. Tal tende a advir de alguma desconfiança perante o avaliador, nomeadamente do facto de considerarem que este possui tendências subjetivas na avaliação e, necessariamente, favoritismos na execução dessa mesma avaliação. Refira-se ainda que quem advoga esta questão tende, usualmente, a argumentar contra a avaliação de desempenho alegando que esta, por exemplo, se centra em minimizar as causas do fraco desempenho e não em identificar as causas subjacentes ao mesmo, ou que quer os gestores quer os funcionários desgostam do processo de avaliação de desempenho, o que dificulta a tomada de decisões acerca dos níveis de desempenho dos segundos por parte dos primeiros.

Outro dos problemas operacionais associados aos sistemas de gestão de desempenho, segundo Dolan *et al.* (2007) prende-se com a necessidade de armazenar elevadas quantidades de informação durante extensos períodos de tempo, facto que requiere que esta informação seja condensada e analisada, introduzindo uma possibilidade de viés adicional no processo. Recentemente, e dada a informatização de muitas das operações quotidianas em contexto organizacional, esta necessidade de armazenamento de informação durante longos períodos de tempo leva também à necessidade de se dispor de um suporte informático ajustado para tal e efetuar a sua manutenção, o que se pode tornar oneroso e dispendioso para a organização.

Finalmente, Ivancevich (2007) indica um último problema operacional, tendo este um cariz mais global. Segundo o autor, alguns dos problemas e erros mais comuns associados ao mau funcionamento dos sistemas de avaliação e gestão de desempenho decorrem da sua má elaboração. Na opinião deste autor, tal pode dever-se a vários fatores, como a utilização de critérios de avaliação pouco robustos ou desadequados, ao recurso a técnicas confusas, ou se o sistema for visto como possuindo mais forma do que conteúdo. O autor destaca ainda que muitos sistemas de gestão de desempenho podem envolver o consumo de muito tempo aos avaliadores ou a necessidade de efetuar análises longas e por escrito, sendo estes aspetos que tendem a desagradar aos avaliadores e que podem levar à adoção de posturas displicentes e pouco envolvidas na resposta às exigências associadas ao sistema de gestão de desempenho.

Na nossa opinião, muitos destes problemas operacionais podem constituir-se em aspetos que, posteriormente, são entendidos como sendo pesados nos sistemas de gestão e avaliação de desempenho. Tal deve-se ao facto de se tratarem de problemas estruturais nos sistemas e que são influenciados pela natureza das regras que controlam os mesmos, podendo deste modo interferir negativamente na perceção de eficácia no sistema de gestão de

desempenho e, conseqüentemente, contribuir para a existência de uma imagem menos positiva do mesmo junto dos colaboradores e outros dos intervenientes no sistema.

2.1.7.3. OS ERROS E PROBLEMAS MAIS COMUNS NOS SISTEMAS E PROCESSOS DE GESTÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL: ERROS NA AVALIAÇÃO

Ainda que o sistema de gestão e avaliação de desempenho da organização tenha sido construído de forma a minimizar os problemas na organização e as dificuldades operacionais que lhe surgem frequentemente associadas, o mesmo continua a ser suscetível a diversos erros e problemas originados no avaliador. O facto de este ser, geralmente, o superior direto do avaliado, e conseqüentemente ter uma relação próxima com o mesmo, associado a um possível desconforto com o processo de avaliação de desempenho, ou a sua falta de treino no mesmo ou, ainda, a menor intenção do avaliado em cooperar com a avaliação de desempenho, tornam mais provável a ocorrência de erros desta natureza. Passamos de seguida a listar os mesmos, utilizando para tal a classificação proposta por Dolan *et al.* (2007):

- Efeitos de halo e de eco: Os erros mais comuns na avaliação ocorrem quando um avaliador tem que classificar o seu subordinado ou um conjunto de subordinados em várias dimensões de desempenho. Nestes casos é frequente que o avaliador pontue de forma similar as diversas áreas de desempenho do avaliado com base numa única dimensão, percebida pelo avaliador como sendo a mais importante, designando-se este fenómeno por efeito de halo. Por oposição, designa-se por efeito de eco quando a existência de uma avaliação menos boa numa dimensão considerada de elevada importância pelo avaliador leva a que todas as restantes dimensões sejam avaliadas de forma tendencialmente baixa, gerando assim uma avaliação global de desempenho mais fraca.

- Erro de leniência ou de condescendência: Este é um erro habitual, e por vezes intencional, que consiste na atribuição a todos os trabalhadores de um determinado grupo de uma classificação acima daquela que deveriam ter recebido objetivamente. Este erro tende a ser utilizado intencionalmente quando o avaliador quer evitar possíveis conflitos com os seus trabalhadores, e é mais provável que ocorra quando não existem sanções por parte da organização pela atribuição de classificações elevadas, quando as recompensas a atribuir não advêm de um fundo fixo e limitado, e quando não existe a necessidade de classificar os avaliados em diferentes dimensões.

- Erro de severidade: Este erro pode ser encarado como sendo o oposto do erro de leniência, uma vez que consiste na atribuição de uma pontuação desfavorável a todos os avaliados, independentemente do seu nível de desempenho objetivo. Este tipo de erros são particularmente incidentes em avaliadores que não possuem experiência na função e/ou no

próprio sistema de avaliação de desempenho, que possuam uma reduzida autoestima, que sejam novos no seu posto de trabalho e queiram impressionar a direção mostrando os seus altos padrões de exigência, ou que utilizem a avaliação de desempenho como sendo um momento adequado para "acertar contas" com funcionários acerca de algum problema não relacionado que possa ter ocorrido no período de avaliação.

- Erro de tendência central: Este erro consiste na tendência por parte dos avaliadores para atribuir níveis medianos de desempenho aos seus avaliados, em invés de utilizarem a totalidade da escala que têm à sua disposição, podendo ser visto como uma forma de os avaliadores "jogarem pelo seguro". Este erro pode ser consequência da existência de um elevado número de avaliados para ter em conta e da existência de tempo insuficiente para os observar a todos, o que leva a esta procura de evitar a atribuição de pontuações extremadas, já que o avaliador pode considerar não possuir evidência suficientes para suportar tal decisão caso tal lhe seja questionado. Este erro pode ainda ser consequência do próprio método de avaliação implementado, como é o caso das metodologias de distribuição forçada, que pela sua própria natureza, impõe a necessidade de a maioria dos avaliados se situar nos pontos centrais da escala, minimizando a utilização dos extremos da mesma.

- Efeitos de primazia e de recência: Este efeito é entendido como sendo uma consequência do facto de as avaliação de desempenho compreenderem um período de tempo relativamente alargado (tipicamente entre seis meses e um ano), tornado assim muito difícil para os avaliadores reterem na sua memória informações referentes a comportamentos do avaliado ao longo de todo esse período, tornando-se assim mais provável que os avaliadores recorram a atalhos cognitivos, como são o efeito de recência e de primazia. O efeito de primazia consiste em prestar especial atenção à primeira informação que se recolhe a respeito do avaliado num primeiro momento, neste caso o início do período de avaliação, minimizando a relevância dada à restante informação recolhida, sendo a decisão final acerca da avaliação a atribuir tomada em função dessa mesma informação. Por oposição, o efeito de recência consiste na atribuição de especial atenção e relevância à informação mais recente de que o avaliador dispõe acerca do avaliado, tomando assim a sua decisão final com base na mesma. Em qualquer dos casos estes efeitos podem gerar um viés significativo na avaliação, uma vez que exacerbam a importância de informação que apenas retrata um fragmento do desempenho exibido no período em avaliação.

- Efeitos de contraste: Este efeito surge quando a avaliação do desempenho de um avaliado é afetada de forma indevida pela avaliação atribuída a outra pessoa, ou pelo comportamento que foi observado noutro avaliado. Assim, caso este efeito se manifeste, o avaliado tanto pode ser avaliado acima do seu desempenho objetivo, caso seja comparado com um outro avaliado que possua um desempenho fraco, ou, inversamente, pode gerar uma avaliação abaixo do desempenho objetivo do avaliado caso o mesmo seja comparado com alguém que obteve uma performance de nível elevado.

- Efeito de contágio: Este efeito produz-se quando as avaliações anteriores de um determinado avaliado, sejam estas boas ou más, influenciam indevidamente a sua avaliação presente. Este efeito tende a correr com maior frequência quando existem mudanças de pessoal ao nível dos avaliadores, e o novo superior do avaliado, para efetuar a sua avaliação deste, necessita de se basear em muita informação que lhe foi transmitida pelo anterior avaliador, o que tende a gerar a perpetuação de padrões de avaliação.

- Erro de semelhança: Este erro tende a manifestar-se quando o avaliador atribui pontuações mais elevadas aos avaliados que considera serem mais parecidos consigo mesmo. Este erro tem implícito que o próprio avaliador se perspetiva como sendo um "trabalhador-modelo" e, conseqüentemente, a avaliação que efetua a terceiros será tanto melhor quanto mais considere que estes se aproximam desse modelo.

Segundo Ivancevich (2007), este erro de semelhança pode ser integrado no grupo mais abrangente dos "erros de avaliação por tendência pessoal". Segundo o autor, tal pode ocorrer em situações em que exista discriminação sexual ou racial, ou em que o avaliador procure favorecer um avaliado, atribuindo-lhe uma pontuação superior à que atribui a um outro avaliado do qual gosta menos. Este tipo de erros têm sido recorrentemente referidos na literatura e tende a ser mais predominante em avaliações direcionadas para traços ou características de personalidade do avaliado, do que quando a avaliação se refere a resultados ou objetivos a atingir.

Varma, Pichler e Srinivas (2005) elaboraram um estudo explorando a relação entre a existência de uma relação interpessoal positiva supervisor-supervisionado e a avaliação de desempenho efetuada, tendo comparado amostras dos EUA e da Índia. Os resultados apontam, no caso da amostra norte americana, para um igual efeito da qualidade da relação interpessoal e do nível de desempenho na avaliação de desempenho atribuída, revelando, na perspetiva dos autores, uma capacidade dos avaliadores para separarem os aspetos profissionais dos pessoais e não permitirem que daí decorram enviesamentos. Por sua vez, na amostra indiana, os resultados sugerem uma tendência dos avaliadores para inflacionar as notas dos colaboradores com pior desempenho, levando os autores a considerar a possibilidade de existirem aspetos culturais locais a agirem como moderadores neste particular.

Relativamente a este estudo, é nossa opinião que não foi tida em consideração a qualidade do sistema de gestão de desempenho existente em cada caso, nem a eficácia das regras que o definem. Desta forma, caso o sistema seja pouco eficaz no caso dos EUA, o mesmo poderá já ser estruturalmente fortemente permeável à subjetividade dos avaliadores, pelo que gerará essa concordância entre avaliação de desempenho obtida, nível de desempenho e qualidade da relação interpessoal. A importância de termos este tipo de aspetos em consideração na análise de estudos desta natureza reforça, a nosso ver, a relevância de

existir uma análise da eficácia das regras que constituem os sistemas de gestão de desempenho.

Esta listagem dos diversos tipos de erros de avaliação que podem surgir na avaliação de desempenho profissional alerta-nos para a multiplicidade de erros a que a avaliação de desempenho está sujeita, importando ter em consideração que, não obstante alguns deles poderem surgir de forma deliberada e intencional por parte dos avaliadores, a maior parte deles pode ser prevenido eficazmente através do investimento na formação destes avaliadores e de uma boa definição de todo o processo de avaliação de desempenho e critérios de avaliação a serem tidos em conta no decorrer do mesmos.

Uma vez que o avaliador é, muitas vezes, o rosto do sistema de gestão de desempenho e da própria organização para o avaliado, o impacto destes possíveis erros torna-se potencialmente mais severo, pois poderá condicionar a forma como este último percebe todo o sistema e a sua eficácia, bem como a própria imagem que possui acerca da organização. Se tomarmos ainda em consideração que alguns autores, como Pichler (2012), mostram a importância da qualidade da dinâmica avaliador-avaliado na reação e adesão deste último às deliberações da avaliação de desempenho e envolvimento no processo, entendemos que, caso esta relação seja danificada pelo cometimento de erros pelo avaliador, tal poderá comprometer a eficácia de todo o processo de gestão de desempenho ao potencialmente limitar a adesão do avaliado ao mesmo. Esta questão é de elevada importância para os objetivos do presente trabalho, uma vez que se afigura como um aspeto que ode ser entendido como ineficaz no sistema de gestão de desempenho, em virtude de uma ineficiente operacionalização de um processo do mesmo pelo avaliador, que poderá resultar em impactos diversificados junto do avaliado.

2.1.7.4. OS ERROS E PROBLEMAS MAIS COMUNS NOS SISTEMAS E PROCESSOS DE GESTÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL: COMO PREVENIR E/OU ELIMINÁ-LOS

Apesar de, tal como referimos no final do ponto anterior, muitos dos erros que surgem nos processos de gestão de desempenho poderem ser eliminados através do investimento na formação dos avaliadores e na definição de critérios para todo o processo, ainda assim trata-se de um tema complexo e que importa aprofundar, o que faremos no presente ponto.

Dolan *et al.* (2007) apresentam-nos uma listagem de medidas gerais que as organizações podem tomar no sentido de prevenir a ocorrência de muitos dos erros anteriormente listados:

- Cada dimensão de desempenho deve dizer respeito a uma única atividade de trabalho, e não a um conjunto destas.

- O avaliador deve ter a possibilidade de observar o avaliado regularmente enquanto este executa o seu trabalho.

- Não se devem utilizar termos como "médio" ou "mediano" na escala de avaliação de desempenho, já que diferentes avaliadores se relacionam e encaram com estas palavras de modos diferentes.

- O avaliador não deve ter que avaliar um conjunto muito extenso de avaliados.

- Os avaliadores devem ser advertidos acerca da existência de erros como os de leniência, severidade, de recência e primazia, de halo e eco, e de tendência central, bem como treinados no sentido de minimizarem o impacto dos mesmos nas avaliações que realizam.

- As dimensões que são avaliadas devem ser significativas, estar expressas com clareza e devem ser importantes.

Tal como é mencionado pelo autor num dos pontos supracitados, a existência de formação por parte dos avaliadores acerca do próprio sistema de avaliação de desempenho, bem como acerca de algumas das nuances dos mesmos e dos erros mais comuns que podem ocorrer na quotidiana aplicação deste sistema, afigura-se como sendo um aspeto crucial para se assegurar a correta aplicação do mesmo e para minimizar o impacto e ocorrência destes erros. Não obstante a importância desta formação dos avaliadores, importa ainda assim ter em consideração que, segundo London, Mone e Scott (2004), é frequente que se sobrestime a eficácia destas formações na promoção da capacidade dos avaliadores para identificarem os seus próprios erros de avaliação, pelo que sugerem que, além desta formação nos instrumentos, sejam implementadas formas adicionais de permitir aos avaliadores reconhecer o desempenho que esperam nos seus avaliados, servindo assim como medida de contraste para os instrumentos que utilizam. Os autores referem ainda o papel importante que o envolvimento do avaliado no processo de avaliação, através da sua participação no estabelecimento de objetivos e na possibilidade de se autorregular e monitorizarem o seu progresso, pode ter para minimizar a ocorrência de erros na avaliação.

No que concerne à importância da formação dos avaliadores, Heslin, Latham e VandeWalle (2005) argumentam que esta formação pode ser direcionada para levar os avaliadores a perspetivarem as características pessoais dos seus avaliados como mutáveis, sendo esta questão algo para o que os avaliadores nem sempre estão suficientemente sensibilizados. Num conjunto de estudos que levaram a cabo estes autores constataram que a obtenção de formação acerca deste tópico levou ao desenvolvimento de uma maior capacidade para os avaliadores perceberem incrementos no desempenho dos seus avaliados, reforçando assim o importante papel que este tipo de formação pode ter.

Esta formação recebida pelos avaliadores deverá, idealmente, ser um reflexo do apoio dos níveis mais elevados da gestão da empresa ao próprio sistema de gestão de desempenho. Tal revela-se não só no investimento em termos de tempo e dinheiro na referida formação a ser prestada aos avaliadores, mas, ainda segundo o mesmo autor, numa posição constante de apoio ao sistema de gestão de desempenho como um todo, fornecendo os recursos adequados para o seu correto funcionamento, utilizando a informação que este gera de acordo com o previsto e transmitindo uma mensagem de apoio à utilização do sistema, potenciando o seu papel como instrumento de comunicação dos valores da organização.

Por fim, além de Dolan *et al.* (2007), diversos outros autores (Caetano, 1996; Ivancevich, 2007) destacam a importância de ser efetuada uma validação social do sistema de gestão de desempenho, em que estes concordam com a natureza do sistema de avaliação e/ou gestão de desempenho implementado na organização a que pertencem. Idealmente tal consiste no envolvimento dos funcionários da organização na elaboração ou implementação do sistema, de forma a que estes se sintam valorizados e que possam contribuir para a melhoria do sistema com as suas sugestões, enquanto simultaneamente obtêm formação acerca do mesmo e clarificam o seu modo de funcionamento. O propósito principal desta validação social prende-se com o combate a muitas das crenças pré-existentes acerca dos sistemas de avaliação de desempenho que os trabalhadores geralmente possuem, e que mencionámos brevemente no ponto 2.1.7.2., pelo que procurar que as mesmas possuam um impacto reduzido na postura com que os trabalhadores encaram o sistema de gestão e avaliação de desempenho da sua organização deve ser entendida como possuindo importância fulcral para o sucesso deste sistema.

Ao longo deste ponto mencionámos diversos erros e problemas que surgem frequentemente associados aos sistemas de gestão de desempenho, bem como alguns dos impactos daí decorrentes. Tendo em consideração que muitas destas situações ou estão associadas a regras e procedimentos do próprio sistema de gestão de desempenho, ou que poderiam ser prevenidas pela integração de outras regras ou procedimentos no sistema, e que os impactos decorrentes destes erros são diversificados, cremos ter tornado clara a importância deste tópico para os objetivos da presente tese. Consideramos ainda que ter estes aspetos em consideração é crucial para compreendermos o impacto que a eficácia das regras dos sistemas de gestão de desempenho pode ter a uma diversidade de níveis. Ao longo deste ponto cremos ter também contribuído para justificar o porquê da inclusão da confiança organizacional como sendo um dos constructos potencialmente mais afetados por esta eficácia ou ineficácia das regras dos sistemas de gestão de desempenho. Por exemplo, no ponto 2.1.7.2. mencionamos que esta desconfiança perante o sistema e o avaliador é uma reação inicial comum e associada a uma crença generalizada sobre o tema, e que a alteração de aspetos do sistema de gestão de desempenho ou da forma como ele é construído e

implementado podem prevenir a proliferação destas crenças. Estendemos que este argumento contribui para mostrar a pertinência de ser aprofundado o estudo sobre a relação entre estes dois conceitos.

2.1.8. SISTEMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL VS. PROCESSO DE GESTÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL

No decorrer desta nossa exposição teórica acerca do tema da gestão e avaliação de desempenho profissional, cremos ter abordado uma multiplicidade de tópicos relevantes e que permitem obter uma visão global do que é a gestão e avaliação de desempenho, assim como de quais os métodos, intervenientes, riscos e vantagens envolvidos no recurso a um sistema desta natureza. Para encerrarmos esta secção do enquadramento teórico, iremos abordar um último tema, que consideramos ser transversal a todos os anteriormente referidos, e que se prende com a distinção entre o sistema de gestão de desempenho profissional e o processo de gestão de desempenho profissional.

Dos Santos (2011) argumenta que, independentemente do esforço e cuidado que seja dedicado à construção e permanente aprimoramento de um sistema de gestão de desempenho de elevada qualidade, ainda assim "(...) a eficiência e a eficácia da avaliação de desempenho dependem menos de regras detalhadas sobre como o processo deve ocorrer, e mais da maturidade e competência dos principais interlocutores." (p. 574). Tal como foi referido no ponto 2.1.4., estes interlocutores são: o avaliado, os avaliadores e os dirigentes ou órgão de gestão que utilizarão a informação decorrente deste sistema de gestão de desempenho de forma útil. Na opinião deste autor, dado que a gestão de desempenho profissional envolve o recurso a uma diversidade de instrumentos, como aqueles que apresentámos no ponto 2.1.5. e que, por sua vez, esta utilização de instrumentos está sujeita à possibilidade de ocorrência de erros de avaliação de natureza diversificada, como sejam os que reportámos no ponto 2.1.7., então torna-se claro que existem processos cognitivos dos avaliadores que influenciam os instrumentos que são utilizados e que podem ter reflexos na avaliação de desempenho obtida. Desta forma constatamos a existência de um primeiro indício de que o processo de gestão e avaliação de desempenho, isto é, a sua operacionalização na prática, pode não refletir na totalidade aquilo que é o próprio sistema de gestão de desempenho, entendido como o conjunto das regras e procedimentos a seguir para avaliar a performance dos trabalhadores de uma organização.

De forma a ilustrar este argumento iremos apresentar de seguida um estudo que, a nosso ver, confere sustento a esta perspetiva de que o sistema de gestão de desempenho e o processo de gestão de desempenho não são exatamente a mesma coisa, podendo as regras,

procedimentos e até mesmo o intuito do sistema de gestão de desempenho ser alterado e adulterado com a sua tradução para a prática. Tal pode resultar num processo de gestão de desempenho que não reflete, necessariamente, o sistema de gestão de desempenho inicialmente construído, e que é marcadamente suscetível e permeável aos referidos processos cognitivos internos de cada avaliador e de cada indivíduo que contacta com o mesmo.

McGivern e Ferlie (2007) desenvolveram um estudo qualitativo no qual realizaram 66 entrevistas semiestruturadas a profissionais da área da saúde no Reino Unido, tendo estas entrevistas sido direcionadas para a recolha de indicadores acerca das experiências destes profissionais da área da saúde com o sistema de avaliação de desempenho implementado no país. Uma das conclusões principais deste estudo foi que os profissionais adotavam quatro tipos de atitudes perante a avaliação de desempenho:

- Desenvolvementista: Em que os profissionais encaravam a avaliação de desempenho como trazendo possibilidades de desenvolvimento para os profissionais e para as organizações, e que ajudava os colaboradores a refletir acerca da sua prática e definições de prioridades, bem como a discutir os assuntos com os quais tinham mais dificuldades no dia-a-dia de trabalho.

- Reflexão desiludida: Caraterizada por uma visão inicialmente entusiasta da avaliação de desempenho e das oportunidades de reflexão e desenvolvimento que tal traria, mas que culmina numa desilusão perante o sistema, uma vez que este ou era pouco valorizado pelo avaliador ou porque os problemas identificados pelo sistema de avaliação de desempenho não eram efetivamente resolvidos pela organização, gerando assim uma imagem de menor utilidade do mesmo junto dos profissionais.

- Avaliação defensiva: Esta postura foi caraterizada por uma visão da avaliação de desempenho como sendo algo que, essencialmente, poderia ser utilizado como defesa caso surgissem litigações futuras. Assim, encararam o sistema de avaliação de desempenho como uma forma de registar as dificuldades com que são contactados de modo a que, quando inevitavelmente surgirem problemas na sua atividade, estejam salvaguardados pelo facto de terem reportado essas mesmas dificuldades através do sistema de avaliação de desempenho.

- Desvalorização cínica da avaliação como sendo um desperdício de tempo: O grupo de profissionais com esta atitude encara a avaliação de desempenho como sendo um acréscimo de trabalho e uma perda de tempo, sendo que este grupo de trabalhadores já tende a encarar com suspeição e cinismo quaisquer decisões que partam da gestão. Isto levou a que criassem uma profecia autorrealizada, em que o facto de encararem a avaliação de desempenho desta forma leva a que respondam às exigências da mesma de forma mecânica e como sendo um ato de burocracia. Também em consequência disto, não investem na reflexão que deveria estar subjacente a este momento, limitando assim a utilidade da avaliação de desempenho, o que reforça a crença inicial de que esta apenas constituiu um desperdício de

tempo. Esta atitude acaba por refletir parcialmente a conceção apresentada por Archier e Seriyx (1992), na qual os autores sugerem que a avaliação de desempenho profissional se pode tornar um ritual e/ou um discurso, ainda que neste caso a responsabilidade por tal situação seja atribuída à ausência de condições e recursos para se efetuar uma avaliação de desempenho eficaz. Tal pode, na visão dos autores, minimizar a eficácia do sistema como um todo e levar a que não exista qualquer retorno para a organização do investimento feito neste mesmo sistema de avaliação de desempenho, o que acaba por reforçar esta conceção de que o mesmo é apenas um ritual/discurso, sem implicações concretas e relevantes.

É nossa opinião que o facto de um único sistema de gestão e avaliação de desempenho profissional, como aquele que foi estudado por McGivern e Ferlie (2007), poder dar azo ao surgimento de tal diversidade de posturas perante o mesmo e, em última análise, de várias praticas e dinâmicas associadas a um mesmo sistema, se perfila como sendo um indicador que corrobora a possibilidade de existir uma distinção entre o processo e o sistema de gestão de desempenho, com as vicissitudes da prática e dos intervenientes envolvidos no processo a poderem alterar de modo drástico a operacionalização de um mesmo sistema de gestão de desempenho.

Este argumento é um dos que motiva dos Santos (2011) a afirmar que, não é suficiente criar sistemas de avaliação de desempenho que sejam ajustados ao contexto e à área de atividade em causa, mas que também:

"(...) é fundamental investir no desenvolvimento das competências associadas ao processo de avaliação de desempenho (saber avaliar, saber dar feedback construtivo, saber usar os resultados da avaliação de desempenho, etc.), e na própria maturidade pessoal daqueles que estarão envolvidos no processo de avaliação de desempenho." (p. 577-578).

Tal permitirá, na perspetiva deste autor, encontrar um equilíbrio em cada organização "(...) entre o investimento nos sistemas de AD e o investimento na competência dos que a aplicam e utilizam." (p. 578). O autor culmina a sua argumentação defendendo que pode não ser desejável criar sistemas com regras demasiado detalhadas acerca dos procedimentos a adotar, o que tende a gerar maior trabalho burocrático e a desqualificar o próprio processo de avaliação de desempenho, sendo sim crucial que existam pessoas com elevada maturidade e competência para realizar as tarefas de avaliação de desempenho, o que tende a potenciar a sua aceitação pelos colaboradores e a incrementar a eficácia e eficiência do próprio sistema. Não obstante, o autor sublinha a importância de, não tornando o processo excessivamente burocrático, existirem ainda assim algumas regulamentações que visem a uniformização de critérios e o sentimento de justiça vigente, concluindo que "É o equilíbrio singular entre estes dois vetores de sinais contrários que precisa de ser encontrado em cada organização, na sua singularidade e que constitui desafio para a investigação empírica." (p. 578).

Outro estudo que aponta evidências no sentido desta distinção entre processo e sistema de avaliação de desempenho foi conduzido por Pettijohn, Pettijohn e D'Amico (2001), tendo os autores recolhido dados junto de 185 trabalhadores na venda a retalho e 85 gestores desta área, donde concluíram que um sistema de avaliação de desempenho que pode ser visto como burocrático e arbitrário pode passar a ser perspetivado como potenciador da satisfação e comprometimento dos trabalhadores, através de fatores que podem ser alvo de intervenção pelos gestores, como sejam a maior especificação das tarefas e a demonstração de consequências de um bom desempenho. Tal reflete a perspetiva de Anderson e Chambers (1985), que defendem que sistemas de avaliação de desempenho mal desenhados ou inadequados podem impactar negativamente nas perceções de causalidade entre desempenho e resultados dos colaboradores (particularmente em funções de vendas), competindo aos gestores atuarem para prevenir a proliferação destas crenças de causalidade desajustadas.

Também Drach-Zahavy e Erez (2002) apresentam conclusões relevantes para este tema, ao constatarem que a existência de objetivos com igual nível de dificuldade pode levar a um desempenho elevado ou reduzido consoante a situação associada seja percebida como sendo desafiadora ou ameaçadora. Também esta conclusão aponta no sentido de que uma característica do próprio sistema de gestão de desempenho, neste caso a natureza dos objetivos, pode ter consequências diferentes mediante a interferência de fatores externos, como sejam a perceção que a pessoa tem acerca da situação em causa, isto é, uma mesma característica do sistema gera processos distintivos.

Na sua análise das prioridades na investigação sobre a gestão de desempenho em meados da década passada, den Hartog, Boseli e Paauwe (2004) identificam o estudo das perceções dos funcionários acerca dos sistemas de avaliação de desempenho, bem como o papel dos supervisores diretos e as trocas relacionais entre estes intervenientes como sendo umas das prioridades da investigação. Esta perspetiva reforça o papel crucial que cada um destes atores tem na transposição de um sistema de gestão de desempenho para um processo.

Burney, Henle e Widener (2009) estudaram os efeitos da perceção das características do sistema de gestão de desempenho nos trabalhadores de uma empresa da área financeira, tendo constatado que fatores pessoais, como a autoeficácia e o contrato psicológico, mediavam a relação entre as características percebidas do sistema de gestão de desempenho e o quão justo os trabalhadores o consideravam. Esta é mais uma evidência do papel das cognições de cada interveniente no sistema na forma como este se operacionaliza e é perspetivado pelos seus utilizadores, reforçando a relevância de ter este aspeto em conta.

Finalmente, recuperamos o estudo de Broadbent e Laughlin (2009) citado anteriormente, sendo que também este refere a existência de lógicas de natureza comunicacional e instrumental que influem na gestão de desempenho, assim como outros fatores contextuais que interferem a este nível, o que também sustenta esta perspetiva de que

o sistema de gestão de desempenho está sujeito a interferências que podem gerar a distinção entre o mesmo e o processo que daí decorre.

Pretendemos neste ponto explicitar a diferença entre o sistema de gestão de desempenho e o processo de gestão de desempenho, apresentando evidências e argumentos para o facto de o segundo poder não ser a operacionalização exspectável do primeiro, sendo ainda que um mesmo sistema de avaliação de desempenho pode dar origem a diversos processos de avaliação de desempenho, o que reflete o papel que os intervenientes do mesmo podem ter na alteração, intencional ou não, do sistema com a sua transição para a prática. Consideramos este facto de extrema relevância para o nosso problema de investigação porque nos leva a ter em atenção que as regras de um sistema de gestão de desempenho podem não estar totalmente espelhadas na sua prática, tornando-se fundamental ter em consideração estes dois níveis de análise. Adicionalmente, neste ponto apresentámos evidências para o facto de a estrutura do sistema poder gerar diferentes posturas perante o mesmo, levantando-se a questão sobre se um sistema de gestão de desempenho com regras mais eficazmente desenhadas não poderá ser menos propenso a gerar esta diversidade de posturas perante o mesmo, e, subseqüentemente, a minimizar os impactos nefastos que daí podem advir, como sejam o desinvestimento na avaliação de desempenho e a desilusão com a mesma.

A relação entre sistema e processo de avaliação e gestão de desempenho é também relevante no sentido em que suscita reflexão, na nossa ótica, em torno do que são as características intrínsecas e eficácia das regras e de que forma é que estas afetam diretamente os colaboradores da empresa, e da forma como estas afetam ou condicionam os processos, sendo que a forma como são aplicadas pelos intervenientes no mesmo podem condicionar a sua eficácia. Entendemos que esta eficácia tem, inevitavelmente, que contemplar as duas possibilidades referidas, contudo procurámos colocar o enfoque da presente investigação em características intrínsecas das regras como sendo o que define a sua eficácia, colocando assim uma maior ênfase nas mesmas enquanto parte do sistema sendo que, previsivelmente, quanto mais eficazes forem, mais tenderão a criar processos de gestão de desempenho também eles eficazes. Tal ocorrerá, expectavelmente, uma vez que esta maior eficácia intrínseca das regras poderá conferir menor margem de manobra para o processo daí decorrente não seguir as deliberações e intenções inicialmente definidas pelos criadores do sistema e refletidas nas regras criadas para o regerem.

Por fim, após apresentarmos esta revisão teórica, passaremos agora a debruçar-nos brevemente sobre as considerações e cuidados éticos que devem ser tidos em conta quando lidamos com a gestão de desempenho, sendo este um tópico relevante, uma vez que se trata de um sistema com uma importância crucial na gestão de recursos humanos. Dada a natureza particular destes sistemas e os diferentes interesses que servem, Winstanley e Stuart-Smith (1996) debatem sobre se é possível efetuar esta avaliação e gestão de desempenho de forma

ética, propondo que, para assegurar que tal é efetivamente cumprido, devem ser incorporados em todo o processo de avaliação e gestão de desempenho quatro princípios fundamentais: o respeito pelo indivíduo, o respeito mútuo, a justiça procedimental e a transparência na tomada de decisões. Os autores sugerem que, caso tal seja cumprido e tido em conta no decorrer do processo, pode prevenir o surgimento de percepções de que o sistema de gestão de desempenho assume um papel de "polícia" na organização, o que tende a gerar diversos efeitos nefastos, como sejam a desmotivação dos trabalhadores e a incapacidade do próprio sistema para atingir os objetivos organizacionais que pretende.

Como nota final nesta parte dedicada à revisão teórica da gestão de desempenho, acrescentamos que o problema de investigação que criámos e ao qual pretendemos dar resposta reflete, de algum modo, as preocupações expressas por McKenna, Richardson e Manroop (2010), quando os autores sugerem que seja implementada maior diversidade e inovação na investigação sobre a gestão de desempenho profissional por contraponto à propensão que existe na investigação atual sobre o tema para chegar a conclusões prescritivas e marcadamente positivistas. A nossa abordagem ao problema de investigação reflete este cuidado uma vez que procurámos abordar um tema original, e que tem a ver com a eficácia das regras que constituem os sistemas de gestão de desempenho profissional, e utilizando uma metodologia não necessariamente direcionada para a identificação de causalidades, mas sim da descrição de impactos e identificação de situações potencialmente problemáticas. Tal foi feito com o intuito de alertar para as mesmas e permitir às organizações tomarem as suas decisões acerca da natureza do sistema de gestão de desempenho que utilizam de um modo informado e sustentado. Estamos em crer que esta posição de McKenna, Richardson e Manroop (2010) decorre, pelo menos em parte, daquilo que Todd e Ladle (2008) apresentam no seu artigo como sendo o perigo de uma "cultura de citações", em que a originalidade nas publicações científicas tende a decrescer e tendemos a encontrar maior homogeneidade entre os artigos publicados, uma vez que é apenas desta forma que se torna possível a cada autor e a cada revista científica obter um elevado número de citações pelos seus pares, sendo que o perigo reside no facto de, atualmente, este número de citações ser encarado como a principal medida de qualidade do trabalho publicado, o que acarreta perigos de natureza diversificada.

Abordados que estão os principais aspetos relacionadas com a gestão de desempenho profissional, bem como a relação e relevância de cada um destes para o problema de investigação que guia a presente tese, damos por encerrado este ponto do enquadramento teórico. No ponto seguinte iremos abordar o tema das regras dos sistemas de gestão de desempenho, uma vez que estas se constituem como a operacionalização dos mesmos. Em específico, abordamos o tema da sua eficácia, uma vez que é sobre essa medida que a presente tese se pretende debruçar, importando para tal apresentar e explorar diferentes formas de perspetivar e ter em consideração esta mesma medida.

2.2. EFICÁCIA DAS REGRAS DOS SISTEMAS DE GESTÃO DE DESEMPENHO

Iremos ao longo desta parte explorar o conceito da eficácia das regras. Apesar de o nosso problema de investigação se debruçar especificamente sobre a eficácia das regras dos sistemas de gestão de desempenho, este é um constructo que ainda não foi explorado na literatura, pelo que a nossa abordagem ao mesmo será baseada na eficácia das regras numa ótica mais global, sendo que na metodologia que criámos para explorar o referido problema de investigação explicitaremos a forma como operacionalizámos esta medida da eficácia das regras para a área da gestão de desempenho profissional.

Dividimos a presente parte em três pontos principais: considerações introdutórias sobre as regras, onde iremos abordar brevemente algumas perspetivas históricas sobre as regras e estudos que têm sido realizados em diversos âmbitos acerca deste tema; regras eficazes vs. regras ineficazes, sendo que neste ponto explanamos e exploramos duas perspetivas diferentes sobre as regras, uma mais centrada na medição da sua ineficácia (*red tape*) e outra visão mais direcionada para a avaliação da eficácia dessas mesmas regras (*green tape*); e, por fim, abordaremos algumas das consequências e implicações a nível organizacional da existência ou não de regras eficazes.

2.2.1. CONSIDERAÇÕES INTRODUTÓRIAS SOBRE AS REGRAS

O estudo das regras não tem sido, historicamente, domínio da Psicologia, tendo competido à Filosofia, efetuar as primeiras abordagens sobre o tema, com, por exemplo, Kant (1968) a abordar o tema no século XVIII, advogando que o seguimento de regras é uma exigência fundamental para o comportamento deliberado, distinguindo ainda entre regras globais, aplicáveis a qualquer situação, e regras específicas, que governam a ação do indivíduo num determinado contexto. Posteriormente, a Sociologia e Antropologia também contribuíram para a discussão destes temas, tendo um dos primeiros autores modernos a abordar este tópico sido Durkheim (1897), ainda no século XIX, propondo a existência de um tipo de "suicídio" chamado o suicídio por "anomie" (termo francês), que por sua vez se traduz como a ausência de normas ou a sua alteração, que gera no indivíduo confusão moral e falta de direção social. Esta associação da ausência de regras ao suicídio mostra a perspetiva do autor quanto ao papel fulcral que as regras assumem nas sociedades, sendo que a total ausência das mesmas, ou os períodos de fortes e profundas mudanças a este nível, remetem para uma conotação de autodestruição. Interessantemente, o autor propõe também a existência de um tipo de suicídio diametralmente oposto, o suicídio fatalista, e que decorre da incapacidade da pessoa para dar seguimento à sua vida, e optar por um comportamento

autodestrutivo, por considerar que a sociedade ou organização em que está inserida se revela excessivamente reguladora e castradora, asfixiando todas as manifestações de comportamento livre do indivíduo. Este ensaio de Durkheim parece assim ser uma das primeiras abordagens ao equilíbrio precário entre a ausência e o excesso de regras, com qualquer um destes extremos do espectro a poder gerar impactos negativos no indivíduo.

Este tema das regras continua a ser discutido na Sociologia até à atualidade, com autores como Ogien (2009) a darem continuidade a um debate intenso que tem existido nesta disciplina, desde a década de 90 do século passado, em torno da capacidade ou incapacidade das regras para justificarem as ações tomadas pelos indivíduos. O autor defende ainda que o detalhar de uma regra, isto é, o acrescentar de pormenores à sua formulação original, pode ser visto como um processo de discussão da utilidade dessa mesma regra e como ponto de reflexão para a coordenação de ações entre indivíduos e coletividades. Por sua vez Emo (2008) destaca o papel dual das regras de simultaneamente guiarem e constrangerem as ações dos participantes em atividades diversificadas, sejam estas regras implícitas ou explícitas, e que a utilização de regras explícitas, num contexto direcionado para a aprendizagem, tende a influenciar positivamente a capacidade dos indivíduos para incorporarem competências e conhecimentos adquiridos nas suas ações.

Não sendo nossa intenção explorar o conceito de uma ponto de vista antropológico ou sociológico, mas sim dar a entender a origem do estudo deste tema, transitamos para a abordagem ao mesmo por parte da Psicologia. Um dos primeiros autores a olhar para este tópico das regras a partir do ponto de vista da Psicologia, e mais especificamente da Psicologia Organizacional, foi Merton (1957), abordando a relação entre a estrutura burocrática das organizações e a personalidade dos indivíduos que constituem as mesmas. O autor indica, por exemplo, que a formalização dos sistemas nas organizações e proliferação das suas regras poderão minimizar a fricção entre os atores organizacionais, uma vez que minimizam a interação entre estes e tornam esta interação fortemente condicionada pelas regras vigentes, reduzindo assim a expressão das características de personalidade de cada um. Com este artigo, Merton pretende primordialmente reclamar maior atenção para o estudo das regras nas organizações por parte dos teóricos da área, entendendo que a progressiva e incremental burocratização das estruturas e sistemas organizacionais terá efeitos diversificados e que importa explorar.

Este apelo de Merton, ainda que sustentado pelos argumentos do autor e revelador de uma importante capacidade para antever os problemas que o desenvolvimento das organizações poderiam acarretar, não foi fortemente respondido pela comunidade científica, não se tendo verificado uma proliferação de estudos neste âmbito. Apenas na década de 90 do século passado volta a haver algum debate em torno deste aspeto, fortemente influenciado por estudos direcionados para a avaliação da *red tape*, ou regras ineficazes, que exploraremos no ponto seguinte, bem como por artigos como o de Schulz (1998), que aborda a temática da

obsolescência das regras nas organizações. Neste artigo, onde o autor começa por criticar precisamente a falta de atenção que a problemática das regras tem recebido na literatura, apresentando a perspetiva de que as estruturas das organizações tendem a tornar-se obsoletas com o passar do tempo e com o contacto com condições externas inconsistentes, o que acarreta também a necessidade de modificar as regras subjacentes a essas estruturas. Esta perspetiva é particularmente interessante por não conferir uma valência negativa à questão da obsolescência e substituição ou modificação periódica das regras, encarando este processo como natural nas organizações, potenciador do seu desenvolvimento, e como sendo um processo que se torna tão menos frequente quanto mais as condições contextuais são estáveis e quanto mais tenha passado tempo suficiente para que a organização obtenha progressivamente estruturas e regras mais moldáveis a estas condições externas e, conseqüentemente, menos suscetíveis a tornarem-se obsoletas rapidamente.

Dando seguimento aos estudos sobre as regras, Avadikyan *et al.* (2001) abordam as regras nas organizações como tendo um papel fundamental na coordenação das ações de agentes com informações e interesses distintos, propondo que as regras cumprem três funções básicas:

- Função cognitiva: Esta função consiste na ativação do processo de aprendizagem num sentido mais amplo, promovendo assim a manutenção de conhecimento na organização, bem como o seu progressivo incremento.

- Função de incentivo: Que consiste na implementação de mecanismos de reforço ou sanção dos indivíduos, ou, mais globalmente, em mecanismos que forcem os indivíduos a atingirem objetivos que ainda não tivessem atingido espontaneamente, sendo entendida como uma forma de prevenir conflitos de interesse e a adoção de comportamentos oportunistas.

- Função de coordenação: Consiste na procura de conferir compatibilidade e coerência às diferentes ações individuais, bem como na procura de descentralizar os processos de aprendizagem, de forma a atingir ou definir um objetivo global.

Gostaríamos de nos debruçar brevemente sobre a função cognitiva das regras, uma vez que tal torna evidente o papel crucial que as regras podem ter ao nível da gestão do conhecimento na organização. Para tal necessitamos de perspetivar este conceito como sendo a criação de condições na organização que permitam que todos os processos relacionados com conhecimento convirjam e contribuam para o desempenho organizacional, conceção proposta por Cardoso (2003) e operacionalizada por Cardoso, Gomes e Rebelo (2005). Assim, Monteiro e Cardoso (2011) advogam que a gestão de conhecimento implica a sua identificação, aumento, partilha e aplicação em ações concretas, de forma a gerar vantagem competitiva na organização através da antecipação e resolução de problemas que potencialmente afetem o desempenho da mesma. Assim, é nossa opinião de que a criação de regras em contexto organizacional possui, inevitavelmente, subjacente esta orientação para a

gestão do conhecimento na mesma, uma vez que daí decorre a capacidade da organização para se preparar para responder com eficácia aos problemas que possam surgir e, assim, potenciar o seu desempenho.

Após referirem estas funções, os autores defendem que cada regra é direcionada para uma destas funções, contudo tem sempre presente, de modo implícito ou explícito, aspetos que caracterizam as outras funções de uma regra, algo que, no entender destes autores, gera alguma ambivalência na sua natureza.

Outra das funções apresentadas na literatura para as regras prende-se com a promoção da justiça distributiva. Oveja e Fernández-Dols (2001) construíram um estudo experimental no qual convidaram 120 indivíduos a avaliar o desempenho de terceiros numa determinada tarefa, quer em situações em que existiam regras e normas definidas para essa avaliação, quer em situações nas quais essas regras e normas não tinham sido estabelecidas. As conclusões principais desta investigação prendem-se com o facto de que, quando não existem as regras ou normas, os avaliadores tendem a pontuar o desempenho de forma arbitrária ou a favorecer um avaliado com o qual possuam uma relação de amizade, ao passo que se estas normas estiverem presentes, tende a existir um julgamento marcadamente mais justo por parte dos avaliadores, desaparecendo esta tendência para o favorecimento de pessoas conhecidas. Fernández-Dols *et al.* (2010) deram continuidade a este estudo do que os autores designam da "hipocrisia ou intenções malignas" do avaliador, efetuando um novo estudo experimental em que eram apresentadas instruções contraditórias aos avaliadores de terceiros, concluindo, inesperadamente, que em situações em que são confrontados com normas ou regras contraditórias, os avaliadores não tendem sempre a agir de modo hipócrita ou com o intuito de favorecer uma determinada pessoa, mas antes tendem a decidir com base nos seus valores morais ou com base nos valores morais que depreenderam serem os dos investigadores através da análise das instruções recebidas. Esta investigação ilustra a complexidade dos processos cognitivos humanos na tomada de decisões em situações em que as regras não são claras ou são contraditórias, enfatizando assim o papel crucial da pessoa na interpretação e abordagem à situação em causa, bem como a tendência humana para, perante incerteza, preencher a mesma ou com os seus próprios valores morais, ou com aquilo que a pessoa entende serem os valores de quem efetua o pedido a que deve responder.

Estas conclusões mostram-se ainda sustentadas pelas apresentadas por Bennis, Medin e Bartels (2010), que debatem as vantagens e desvantagens da existência de regras fixas para tomadas de decisão morais por contraponto com a realização de um cálculo de custo-benefício para cada situação em que é necessária uma tomada de decisão desta natureza. As conclusões apresentadas reforçam que este cálculo custo-benefício, apesar de inicialmente visto como potencialmente mais eficaz, não tem necessariamente um papel de otimização dos resultados obtidos, exceto em situações em que existe muito pouca ambiguidade na informação disponível, o que leva os autores a defender que, em algumas

situações, pode ser preferível recorrer a regras morais fixas. Esta dualidade nas conclusões permite realçar a importância de ajustar os processos de decisão utilizados em cada contexto, podendo em alguns casos ser preferível recorrer a regras, e noutros a uma análise de custo-benefício. Reforçamos, contudo, que tal diz respeito a decisões de natureza moral e da vida quotidiana, podendo não ser necessariamente aplicável à totalidade de possibilidades de interação e tomadas de decisão que surgem em contexto organizacional.

Lang Jnr, Rengger e Walker (2006) focam-se também na exploração sobre o papel das regras nas organizações, debruçando-se em particular sobre situações em que estas regras estão a ser discutidas por vários agentes de áreas distintas, destacando o facto de estas serem passíveis de receberem diversas interpretações a nível social e político. Nesta exploração sobre o tema, os autores apresentam cinco conclusões principais, que passamos a enunciar: as regras podem possuir um cariz formal ou informal, sendo vantajoso quando todos os intervenientes as percebem como possuindo as duas componentes, sinal de uma aceitação das mesmas e de que estas refletem as crenças de todos os envolvidos; as regras estão sujeitas a um contexto organizacional ou social, pelo que devem ser construídas de modo suficientemente flexível para acomodarem situações inesperadas; as regras necessitam de poder alegar fortemente que são legítimas, ainda que tal não implique necessariamente que tenha um cunho autoritário, uma vez que esta legitimidade leva a que os envolvidos num processo gerido por estes tipos de regras as coloquem efetivamente em prática, e não mostrem simplesmente o seu consentimento para com elas; as regras devem ser criadas para responder a problemas específicos, mas não podem ficar presas a essas mesmas situações, devendo evoluir rapidamente e de forma consonante com a tecnologia humana, de modo a manterem-se atualizadas e aplicáveis; finalmente, importa ter em conta que os impactos políticos e sociais das regras são condicionados pelas intenções e motivações de diversos agentes, pelo que este aspeto deve ser tomado em consideração na análise do tema.

Trazendo a análise das regras para uma perspetiva mais individualizada, Lahno (2007) debruça-se sobre a temática da escolha racional e deliberada que cada indivíduo faz de seguir, ou não, uma determinada regra, como forma de atingir ou perseguir determinado objetivo. O autor aborda primeiramente dois tipos de regras, as regras instrumentais, entendidas como sendo regras que indicam o que a pessoa deve fazer numa determinada situação para maximizar os resultados obtidos, e as regras aproximadas ou "*rules of thumb*", que têm uma definição similar às regras instrumentais, ainda que sejam caracterizadas por uma distinta falta de informação no que concerne a um dos passos envolvidos, sejam estes relacionados com as características da situação em causa, com a motivação da pessoa envolvida ou com os resultados pretendidos. As conclusões apresentadas mostram que o processo cognitivo de tomada de decisão em qualquer um dos casos é similar, uma vez que a procura de obter a informação em falta ou é demasiado exigente a nível intelectual ou é entendida como desnecessária pelo indivíduo, pelo que o mesmo processo cognitivo deliberado é utilizado. Tal não ocorre necessariamente, segundo os autores, quando se trata de regras para desempate

em situações complexas ou de regras que envolvam coordenação entre diversos intervenientes ou organizações, sendo que nestes casos, dada a natureza incerta das premissas associadas à situação, o indivíduo não consegue agir com um elevado nível de deliberação e de prossecução de um objetivo, sendo necessário explorar outros mecanismos que expliquem a forma como esta relação ocorre nestas situações.

Numa nota final neste ponto, gostaríamos de abordar a distinção entre lei e regra, uma vez que são dois conceitos que iremos mencionar repetidamente ao longo da presente tese. Assim, assumiremos neste texto que o que distingue uma lei de uma regra é o cariz legal da primeira, pelo que a lei pode ser imposta pela força e implicar consequências mais drásticas e socialmente determinadas para o seu prevaricador.

O propósito deste ponto 2.2.1. é a realização de uma pequena abordagem ao domínio das regras em contexto organizacional. Trata-se de um tópico que conquistou espaço na literatura ao longo da última década e que se tem direcionado para âmbitos diferentes. Não pretendemos ser exaustivos nesta análise, apenas refletir algumas das principais conclusões e direções tomadas por diversos autores na literatura, ligada à Psicologia e a outras áreas, conferindo uma visão muito global acerca do tema, mas que permita, ainda assim, enquadrar a literatura acerca do tema das regras. Pretendemos ainda apresentar algumas perspetivas em torno deste tema nos pontos seguintes, assim como dos mecanismos organizacionais, sociais e cognitivos inerentes à própria estrutura das regras e à decisão de cada indivíduo quanto ao cumprimento ou não das mesmas. Termos esta primeira abordagem às regras é crucial para compreendermos o tipo de mecanismos envolvidos e de regras postuladas na literatura, bem como algumas das finalidades das mesmas, sendo que o facto de este aspeto das regras ser central no nosso problema de investigação, justifica a exposição que efetuámos no presente ponto.

2.2.2. REGRAS EFICAZES VS. REGRAS INEFICAZES: *GREEN TAPE* VS. *RED TAPE*

Tal como referimos no título, o propósito deste ponto é explorar a literatura existente sobre a eficácia das regras, com particular ênfase nas perspetivas em torno da *red tape* e *green tape*, dois conceitos que iremos explorar no decorrer deste ponto e que se perfilam como sendo de importância central para a nossa investigação, uma vez que estes conceitos teóricos serviram de base para a operacionalização que efetuámos da eficácia das regras, o que se refletiu também, necessariamente, na nossa perspetiva, ao nível da criação de instrumentos quantitativos.

Apesar de, como apresentado, irmos explorar a eficácia das regras neste ponto, ainda assim iremos começar por discutir um artigo que, não abordando necessariamente as regras numa ótica de eficácia das mesmas, serviu como ponto de partida para o tema das regras e para a reflexão que levou à formulação de todo o problema de investigação associado a esta tese. Dos Santos (2009) apresentou este artigo de reflexão teórica acerca do papel das regras nas organizações, perspetivando-as como sendo, por definição, restritivas do comportamento e identificando diversos aspetos potencialmente negativos que podem decorrer da sua existência, em excesso, enquanto elemento constrangedor do comportamento o que está relacionado com o facto de serem encaradas como obrigatórias. O autor destaca diversos efeitos potencialmente nefastos que tal pode trazer para as organizações, e que iremos explorar em maior detalhe no ponto 2.2.3., mas que estão fortemente ligados, entre outros, à difícil distinção entre o que é a legalidade, o agir de acordo com a lei, e o que é a moralidade, o agir de acordo com um padrão de comportamento ou um conjunto de valores. Segundo o autor, dada a dificuldade em distinguir estes aspetos, e o facto de serem muitas vezes entendidos pelas organizações e pelas pessoas como sendo similares, o excesso de regras pode levar a que seja criada uma tendência para a procura de falhas nas regras que possam ser exploradas pelo indivíduo para seu próprio benefício, sem que tal quebre a própria regra. Isto é, o sujeito pode agir de forma moralmente errada, uma vez que tira benefício próprio de uma falha numa regra, mas encontrar uma forma de atuação tal que não quebre abertamente essa regra, mantendo assim preservada a noção de que agiu com legalidade. Este efeito tende a ser exponenciado, de acordo com o mesmo autor, pela proliferação de um elevado número de regras e regulamentações nos sistemas das organizações, levando a que cada vez seja necessário um esforço maior para compreender e responder a todos os requisitos legais da regra, perdendo-se de vista a componente moral do cumprimento dessa mesma regra. Este fenómeno é batizado de *rule obesity*, ou obesidade legislativa, e é caracterizado pela existência de uma quantidade excessiva de regras detalhadas nos sistemas, levando assim a que estes se tornem menos úteis e eficazes. Apesar de o autor argumentar que existem diversas situações em que são necessárias regras detalhadas e em que a simples existência de princípios gerais de atuação não é suficiente, este reforça que a *rule obesity* se refere a um situação em que as regras detalhadas são desnecessárias e produzem dano no desempenho profissional, nas relações entre os indivíduos, nas organizações, na sociedade e na capacidade dos seres humanos para se realizarem a si próprios, uma vez que não fomenta a reflexão.

No que diz respeito a formas de operacionalização desta perspetiva, identificámos os conceitos de *red tape* e *green tape*. Estes conceitos, que iremos explorar de seguida, refletem de alguma forma a filosofia subjacente ao conceito apresentado por Dos Santos (2009), particularmente o facto de dizerem respeito a regras que são desnecessárias e que criam dano em vários intervenientes organizacionais. Tomámos também em consideração o facto de o autor ter referido o papel crucial das regras em tornar os sistemas que regulam mais ou menos eficazes, o que nos levou a formular a hipótese de que caso as próprias regras possuíssem essa eficácia, tal poderia levar a que não existisse a necessidade de sobre legislar, e,

consequentemente, poder-se-iam prevenir os efeitos danosos e nefastos que tal provoca a vários níveis.

A *red tape* é um conceito que aparece inicialmente na literatura através de Merton (1940), quando este autor argumenta que o problema com as regras surge quando estas são criadas como tendo um fim em si mesmas, aderindo fortemente a procedimentos estabelecidos e tornado difícil a sua adaptação a circunstâncias especiais. Assim, a regra que deveria estar a tornar a organização eficaz acaba por torná-la ineficaz em situações particulares, e a exposição dos indivíduos a este fenómeno tende também a gerar neles uma rigidez perante a burocracia, criando assim um fenómeno crescente de proliferação de regras desta natureza. Este conceito foi estudado ao longo das décadas, e sujeito a diversas revisões e a discussão passou a incluir diversos novos fatores a ter em conta, como por exemplo o nível de formalização das regras e se estas são intrinsecamente boas ou más para as organizações. Kaufman (1977) chegou inclusivamente a apresentar exemplos de *red tape* e a explorar as suas causas e consequências, ainda que não tenha chegado a uma definição operacional do conceito. Bozeman e Scott (1996), efetuando uma revisão de literatura e procurando clarificação conceptual, apresentam a seguinte definição para o conceito:

"*Red tape*: Regras, regulamentos e procedimentos que não servem qualquer função apreciável a nível organizacional ou social para um determinado conjunto de *stakeholders* a respeito dos seus valores específicos mas que ainda assim se mantêm em vigor e resultam em frustração e irritação para estes *stakeholders*." (p. 9).

Esta definição é ainda perspectivada como válida e prevalente na literatura atual sobre o tema. Importa ainda referir que, historicamente, muitos dos estudos sobre a *red tape* têm estado ligados à sua prevalência no setor público, nomeadamente em organismos administrativos, tendo muitos dos estudos que iremos referir ao longo da abordagem a este tema sido realizados num contexto dessa natureza.

Após Pandey e Scott (2002) terem continuado a contribuir para o tema com a confirmação empírica de que a formalização de um sistema ou organização e a *red tape* não são medidas conceptualmente idênticas, Coursey e Pandey (2007) apresentam um instrumento da sua autoria, constituído por 16 itens para a avaliação da *red tape*, instrumento este que é validado no referido artigo e que sugere ainda que esta *red tape* nas organizações decorre essencialmente de responsabilizações políticas e de outras influências externas dessas mesmas organizações.

Não obstante esta forma de avaliação da *red tape* proposta por Coursey e Pandey (2007), e que se centrava tanto na necessidade de criação e validação de um instrumento como na procura de conferir robustez conceptual à *red tape* e chegar a novas conclusões acerca da sua natureza e origens, DeHart-Davis (2007), baseando-se na medida proposta por

Rainey, Pandey e Bozeman (1995), apresenta uma forma alternativa para avaliar a *red tape* para efeitos de investigação, formulando um único item com esse intuito:

"If "*red tape*" is defined as burdensome administrative policies and procedures that have negative effects on the city's performance, please assess the level of *red tape* in the City of _____: (Please enter a number in the box between 0 and 10, with 0 indicating no *red tape* and 10 indicating the highest level of *red tape*)." (p. 898).

Este item, que obteve resultados satisfatórios a nível de validade interna, foi formulado no âmbito de uma investigação direcionada para trabalhadores de órgãos de administração locais norte-americanos, tendo esta investigação sido o primeiro passo em direção a uma mudança de paradigma neste tema. No seu estudo, DeHart-Davis (2007) conclui que existem características de personalidade que podem tornar o indivíduo menos orientado para comportamento burocrático, sendo que, por exemplo, se um indivíduo possuir um estilo de personalidade pouco conformista e orientado para correr riscos, e se perceber a existência de um elevado nível de *red tape* na sua organização, tal pode fazer sobressair características de procura de evitamento da burocracia que estão presentes na sua personalidade. Não obstante, a manifestação destas mesmas características de personalidade pode ser novamente suprimida caso exista um elevado nível de formalização no local de trabalho do indivíduo.

Numa recente discussão do tema, Bozeman e Feeney (2011) chamam ainda a atenção para a possível existência de dois tipos de *red tape*: a *red tape* organizacional, que diz respeito à definição tradicional da mesma e do seu papel negativo na eficácia da organização, e a *red tape* vista pelo *stakeholder*, percebidas como regras que não contribuem para objetivos valorizados por este. É entendido que a medida de *red tape* tipicamente utilizada envolve aspetos destas duas naturezas, uma vez que, apesar de dizer respeito a regras da organização e ao seu impacto na eficácia da mesma, trata-se de uma medida respondida por colaboradores, pelo que é necessariamente sujeita a uma influência subjetiva dos aspetos e objetivos que estes valorizam na organização, e do quanto entendem que a regra cumpre esse propósito.

As conclusões acerca desta relação complexa entre as características das regras, o indivíduo e o contexto de trabalho, associadas à adoção de uma perspetiva baseada na psicologia positiva por parte da autora, levaram à formulação do conceito de *green tape*, examinado em maior pormenor no ponto seguinte, no artigo que expomos de seguida e que apresentou o conceito de *green tape* à comunidade científica.

Apesar de DeHart-Davis (2008) reconhecer o papel importante da *red tape*, ou regras ineficazes, na explicação de diversos fenómenos organizacionais, no seu artigo seminal relativamente ao conceito de *green tape* a autora sugere que o extensivo número de investigações ligadas ao tema têm estado demasiado focados em aspetos negativos nas organizações. Assim, a autora insere-se numa corrente de pensamento iniciada por Goodsell

(2000), que defende a importância de se estudar a forma de criar regras que sejam eficazes para as organizações, sendo que esta perspectiva por sua vez reflete o argumento de Graham e Hays (1986) de que as regras inibem a criatividade e a flexibilidade, bem como na visão defendida por Denhardt (1993) de que a redução do número de regras vai reduzir a *red tape* e, simultaneamente, permitir às organizações libertarem as suas energias empreendedoras e potenciar o desempenho das mesmas. Assim, como forma de operacionalizar esta perspectiva, DeHart-Davis (2008) propõem a introdução do conceito de *green tape*, que diz respeito a regras eficazes, e que parte do pressuposto de que uma regra tem uma tanto maior probabilidade de ser eficaz quanto mais possuir a presença combinada das seguintes cinco características:

- A existência de requisitos escritos;
- Que possua uma relação válida entre meios e fins;
- Que empregue um nível ótimo de controlo;
- Que seja consistentemente aplicada;
- E que tenha objetivos entendidos por todos os *stakeholders*.

Neste mesmo artigo, a autora apresenta o estudo de validação de um questionário para a avaliação da *green tape* nas organizações, sendo esse questionário constituído por cinco itens, cada um deles refletindo uma das características referidas como sendo as que tornam uma regra eficaz, e pedindo aos respondentes para classificarem, numa escala de 0 a 10, o quanto consideravam que o seu contexto de trabalho possuía regras com cada uma dessas características. Os resultados do estudo de validação foram considerados satisfatórios, tendo sido obtidos resultados satisfatórios ao nível da consistência interna e da validade concorrente (divergente e convergente). Assim, baseada nas suas assunções teóricas e nos resultados empíricos obtidos, DeHart-Davis (2008) afirma que, caso se sigam as recomendações associadas a estas cinco características das regras eficazes, se torna possível:

"(...) criar regras tecnicamente proficientes que comuniquem legitimidade e justiça procedimental, significado e racionalidade, confiança organizacional e prioridade aos *stakeholders*. Estes elementos, por sua vez, espera-se que contribuam para o incremento da aceitação e cooperação dos *stakeholders* com os requisitos das regras." (p. 379).

Finalmente, a autora destaca a importância de ser dada continuidade ao estudo acerca deste tema, expandindo-o a outras áreas que não a administração pública, contexto em que a investigação foi conduzida, contribuindo para a validação do conceito, bem como para a exploração da relação entre cada um destes atributos e a eficácia das regras, percebendo, por exemplo, se todos têm igual peso nesse particular.

Dando seguimento às suas próprias sugestões, DeHart-Davis (2009) desenhou uma investigação com o intuito de perceber se a existência destes atributos das regras tendem a gerar um maior comportamento de adesão às regras, partindo do princípio de que tal ocorreria uma vez que os colaboradores, ao considerarem as regras mais eficazes, teriam maior probabilidade de identificar a relevância de aderirem às mesmas. Os resultados obtidos sugerem que tal ocorre com quatro das cinco características das regras eficazes, sendo a aplicação consistente das mesmas a única exceção. Esta exceção é de difícil explicação, sendo atribuída à natureza embrionária do constructo e suas medidas.

No que concerne a este tópico da *red tape* e *green tape*, gostaríamos de acrescentar que, dada a recência do segundo constructo na literatura, este carece de facto de validação adicional, particularmente a nível empírico, uma vez que existe apenas o referido estudo em que este conceito foi operacionalizado num instrumento que permita a sua medição e avaliação. Também devido a este facto, não existem ainda evidências suficientes de que os conceitos de *red tape* e *green tape* sejam, de facto, opostos operacionais. Enquanto a *red tape* se define pelo efeito que tem nos procedimentos de uma organização, a *green tape* apresenta um conjunto de características que as regras devem possuir para promover a eficácia dessas mesmas organizações, sendo que estas duas concepções, apesar de filosoficamente antagónicas, podem não ser necessariamente operacionalmente opostas. Esta nossa opinião deve-se ao facto de a *green tape* não ter sido definida como sendo o oposto direto da *red tape*, sendo que a primeira possui uma listagem de características que definem as regras eficazes, ao passo que a segunda é tradicionalmente medida por um único item abordando os impactos negativos de regras ineficazes. Adicionalmente, o conceito de *green tape* não foi criado com o intuito de espelhar negativamente o conceito de *red tape*, pelo que não podemos ter a garantia de que sejam conceptualmente opostos, ainda que tal seja provável, dada a posição filosoficamente antagónica subjacente a cada um deles.

Esta discussão confere, na nossa opinião, acrescida pertinência ao recurso a este conceito na operacionalização do problema de investigação formulado, visto que esta conceptualização e operacionalização da *green tape*, não só se enquadra na definição do mesmo e nos fornece um quadro teórico propício ao estudo do fenómeno pretendido, mas também permite contribuir para a clarificação de alguns aspetos centrais ligados a este conceito recente na literatura sobre o tema.

Para finalizar esta exposição teórica, considerámos interessante apresentar uma visão das regras, e da sua eficácia, a partir de uma perspetiva totalmente distinta, neste caso da Tecnologia, Informática e Economia, mais especificamente na atribuição de uma pontuação de crédito a consumidores. Ben-David (2008) chama a atenção para o facto de os sistemas baseados em regras tenderem a tornar-se demasiado extensos, dificultando assim a sua aceitação pelos seus utilizadores e tornando problemática a manutenção desse sistema, propondo que os sistemas de regras, de modo a potenciarem a sua eficácia, devam ser tão

compactos quanto possível. Assim, este autor propõe que, para minimizar o número de regras envolvido, deve ser calculado o quanto cada uma das regras contribui para a qualidade das decisões resultantes desse modelo, apenas sendo mantidas aquelas que possuem uma contribuição mais significativa para essa decisão. Apesar de ser uma visão de uma área distinta, e que reflete até alguns dos princípios psicométricos utilizados na Psicologia para, por exemplo, validar a retenção ou não de itens num determinado questionário, não iremos aplicar na nossa operacionalização do constructo de eficácia de regras, uma vez que se mostra pouco útil para avaliar resultados como os que derivam dos sistemas de gestão de desempenho das organizações, e que não são tão precisamente mensuráveis em termos da qualidade da decisão tomada quanto aos modelos matemáticos e financeiros em que se baseiam os autores desta investigação.

2.2.3. DETERMINANTES ORGANIZACIONAIS E CONSEQUÊNCIAS DA EFICÁCIA DAS REGRAS

A eficácia ou ineficácia das regras que regem uma organização ou um determinado sistema dentro da organização pode ter um conjunto diversificado de efeitos, tendo a literatura científica procurado explorar este tema de modo a compreender que efeitos são esses, bem como que implicações ou outras repercussões é que tal pode ter ao nível de toda a organização. No presente ponto iremos explorar este tema, apresentando diversos estudos direcionados para explorar e mapear a diversidade de consequências que podem advir desta eficácia das regras. Tal como referimos no ponto anterior, muita da literatura sobre o tema tem estado focado numa perspetiva negativa, centrada no conceito de *red tape*, pelo que a maioria das implicações e consequências desta eficácia das regras decorre de investigações que tomaram em consideração, essencialmente, a sua ineficácia.

Bozeman, Reed e Scott (1992) compararam 900 organizações públicas e privadas norte-americanas, direcionadas para atividades da mesma natureza, e encontraram um nível mais elevado de *red tape* nas organizações públicas, algo que foi considerado expetável, dado o peso significativo que a influência de fatores externos tem na geração de *red tape*, sendo estas influências externas algo comum e inerente à própria definição das organizações públicas. Importa ainda sublinhar, quanto a este estudo, que, ao contrário do esperado, os autores concluíram que a dimensão da organização, medida pelo seu número de trabalhadores, tinha muito pouco poder explicativo da quantidade de *red tape* presente nessa mesma organização. Feeney e Rainey (2010) efetuaram um estudo similar vários anos mais tarde, voltando a identificar uma perceção mais elevada de *red tape* por parte dos gestores do setor público.

Entre outros fatores identificados como potenciadores de *red tape*, Pandey e Kingsley (2000) apontam o nível de alienação dos gestores, assim como o setor (público vs. privado) e a dimensão da organização como sendo fatores que potenciam a existência de *red tape*. Também Brewer e Walker (2010) contribuem para este estudo, indicando o nível de profissionalização e marketização da organização como sendo preditores de níveis mais elevados de *red tape*. Todos estes aspetos se encontram, a nosso ver, relacionados entre si, dizendo respeito a uma crescente complexificação da estrutura organizacional, sendo que tal está por sua vez ligado ao surgimento de diversos mecanismos internos na mesma e, conseqüentemente, ao aparecimento e identificação de *red tape*.

Katcher e Snyder (2007) abordam os determinantes da *red tape*, considerando que os mesmos se devem a cinco motivos principais: a criação de novos sistemas internos com o crescimento das organizações; a necessidade de cumprimento de normas; o desejo de consistência interna; a procura de obtenção e manutenção de poder pelos gestores; e a falta de confiança dos gestores nos seus colaboradores. Todos estes determinantes têm em comum, na nossa ótica, a sua origem nos níveis hierárquicos superiores da organização, transmitindo uma percepção de que a *red tape* é inserida pelos mesmos como um modo de manutenção do *status quo*, ainda que tal possa ou não ser feito de modo intencional e deliberado.

Ainda assim, para analisar os casos referidos importa ter em conta as conclusões identificadas por Chen e Williams (2007), segundo as quais esta percepção de *red tape* está negativa e significativamente correlacionada com o apoio político que os gestores recebem, particularmente caso estejam inseridos numa organização com uma cultura orientada para o desenvolvimento. Estas conclusões aplicam-se a gestores do setor público e privado, sendo considerado fator determinante para a sua verificação ou não, a referida adoção de uma cultura desenvolvimentista pela organização.

Inseridos neste estudo das causas da *red tape*, Walker e Brewer (2008) concluem que a percepção acerca das causas da *red tape* na organização tende a variar de forma significativa consoante o nível hierárquico que seja auscultado, ainda que o nível global de quantidade de *red tape* percebida se mantenha relativamente próximo entre os vários níveis hierárquicos, com os níveis hierárquicos mais baixos a perceberem a existência de mais *red tape*. Dada a diversidade de potenciais determinantes de *red tape* que são identificados em cada nível hierárquico, e em particular nos níveis inferiores, os autores propõem que o estudo sobre estas causas tem sido excessivamente simplificado na literatura e que importa aprofundar o conhecimento sobre a origem desta *red tape*.

No sentido de explorar os impactos da *red tape* nas organizações, Scott e Pandey (2000) desenvolveram um estudo experimental numa empresa de serviços com o propósito de perceber o efeito que características organizacionais e individuais têm na resposta à *red tape*. As conclusões deste estudo sugerem que quanto maior o nível de *red tape*, menor o nível de

benefícios fornecidos ao cliente, contudo esta relação é permeável à percepção do quanto o cliente era percebido como simpático ou não, sendo que aos clientes mais simpáticos eram oferecidos mais benefícios. Assim, este estudo sugere que a presença de regras ineficazes na organização pode tornar o processo que estas regem mais permeável a adulterações deliberadas por parte dos intervenientes que aplicam essas regras.

Têm sido também efetuados diversos estudos no sentido de perceber a forma como os gestores das organizações lidam com a *red tape* e quais as consequências que tal acarreta. Pandey e Welch (2005) sugerem que as atitudes dos gestores de organizações públicas perante o trabalho influenciam fortemente a sua relação com a *red tape*, uma vez que os gestores com atitudes mais positivas perante o trabalho tendem a lidar melhor com os constrangimentos que a *red tape* gera na sua atuação quotidiana. Estes autores sugerem ainda que a percepção de que os gestores tendem a produzir agressivamente *red tape* ou a serem coniventes com a sua propagação na organização é errada, procurando assim eliminar este estereótipo negativo associado a esta categoria de profissionais, o que se perfila como um primeiro passo na mudança de paradigma no estudo sobre este tema que levou ao surgimento da conceção de *green tape* e a uma abordagem mais positiva ao problema.

Dando continuidade ao trabalho sobre a relação entre os gestores das organizações e a *red tape*, Turaga e Bozeman (2005) exploram o impacto desta *red tape* nas tomadas de decisão dos gestores de organizações públicas, concluindo que esta influencia as decisões tomadas de modo tão mais significativo quanto mais elevada é a posição do decisor na estrutura hierárquica da organização. Os autores atribuem esta conclusão ao facto de níveis mais altos de gestão implicarem geralmente a presença de mais mecanismos de controlo, que por sua vez tendem a gerar *red tape*. Também o conteúdo particular de cada uma dessas decisões é influenciado de forma diferente pela *red tape*, com esta a influenciar de forma mais marcada as tomadas de decisão acerca de cortes orçamentais e de decisões de procuração. Ponomariov e Boardman (2011) apresentam também evidências empíricas do impacto das experiências profissionais anteriores e características da função atual na percepção de *red tape* pelos gestores.

Walker e Brewer (2009), por sua vez, estudaram o impacto da estratégia de gestão de uma organização na *red tape* e, por consequência, no desempenho de toda a organização, tendo concluído que o impacto desta *red tape* no desempenho organizacional é exacerbado pela adoção de uma estratégia reativa, uma vez que esta tende a basear-se na criação de mais regras ou recurso excessivo às já existentes para lidar com situações complexas, mas, por contraponto, é mitigado pela adoção de uma posição prospetora, baseada na recolha e análise cuidada de informação e antecipação dos problemas, levando a que a *red tape* da organização não tenha tantas oportunidades de ser colocada em prática e afetar negativamente a resolução da situação e o desempenho organizacional.

DeHart-Davis e Pandey (2005) abordam também esta área de estudo e concluem que a percepção por parte dos gestores de que existem disfunções nas regras associadas aos processos de trabalho que utilizam quotidianamente, ou seja *red tape*, tendem a gerar efeitos significativamente adversos na ligação psicológica que os gestores sentem com o seu local de trabalho, o que se manifesta em particular no aumento da alienação sentida por estes gestores. Entre os mecanismos burocráticos de controlo que tendem a exacerbar esta relação encontram-se, por exemplo, a centralização de decisões e a rotina tecnológica, contudo os autores constataram que a formalização tinha um efeito contrário nesta relação, mitigando a mesma e não a exacerbando. Esta conclusão sugere que a formalização, por si só, não é necessariamente geradora de percepções de *red tape* e dos efeitos adversos que daí advêm. Assim, na nossa opinião, tal reforça a noção de que existe um nível de formalização que deve estar presente nas organizações para que estas funcionem ajustadamente, e tal não é percebido como negativo pelos colaboradores, mas que, por outro lado, é necessário equilibrar este nível de formalização e de criação de regras, de forma a não entrarmos em situações de percepção de excesso de *red tape* e da existência de *rule obesity*.

Importa nesta altura retomar o artigo de Dos Santos (2009) acerca da *rule obesity*, e que já foi abordado no ponto anterior, para explicitar os efeitos nefastos associados à mesma que o autor antecipa que podem ocorrer numa organização em que existe um excesso de regras detalhadas, e que passamos a apresentar de seguida:

- Diminuição da motivação intrínseca: o que decorre do facto de este excesso de regras diminuir a autonomia de cada pessoa, sendo que esta é vista como sendo uma necessidade humana básica;

- Deslocação do locus de responsabilidade do interior para o exterior do indivíduo: uma vez que este excesso de regras, ao limitar tanto o comportamento, leva à geração da crença de que a pessoa apenas efetua as ações que efetua porque tal é obrigatório e imposto por fatores externos, levando assim a que o sujeito não se sinta responsável pelas mesmas. Esta deslocação do locus de responsabilidade para o exterior tende ainda a levar ao surgimento e proliferação de mecanismos de controlo, podendo tal afetar negativamente a confiança sentida entre indivíduos ainda que, eventualmente, possa afetar positivamente a confiança sentida na organização, caso esta existência de regras gere percepções de objetividade e standardização de atuação;

- Confusão entre legalidade e moralidade: este aspeto já foi abordado no ponto anterior e refere-se à procura de atuar legalmente, sem quebrar as regras, ainda que tal possa ser imoral, ou seja, proporcione ganhos indevidos a um ou mais indivíduos;

- Diminuição da diversidade de comportamento: a obrigatoriedade de seguir regras diminui o repertório de comportamentos disponível para a pessoa, ao mesmo tempo que transmite uma mensagem de não fomentação desta diversidade comportamental, impactando

assim negativamente na criatividade e pensamento inventivo na procura de novas soluções para problemas;

- Tende a gerar um tipo específico de pessoas e relações: Esta situação gera um ciclo vicioso de profecia autorrealizada baseado na necessidade de criar regras porque não se pode confiar nas pessoas e na interpretação dos comportamentos das pessoas como refletindo esta impossibilidade de confiar nas mesmas, reforçando a importância de criar as referidas regras e gerando um padrão relacional baseado na ausência de confiança e na presença de constrangimentos às dinâmicas organizacionais.

É nossa opinião que esta visão da *rule obesity* apresenta alguma relação com o tema da *red tape*, uma vez que ambos se referem a aspetos relacionados com as regras vigentes numa determinada organização ou sistema dessa organização, colocando a ênfase nas potenciais consequências negativas que daí advêm. Apesar de, como referimos anteriormente, termos perspectivado a *red tape* como uma forma de operacionalizar a *rule obesity*, temos presente que este último conceito não se esgota no primeiro. Isto porque pode existir um processo de retroalimentação mútua, em que a ineficácia das regras leva à necessidade de criar mais regras para compensar essa ineficácia das originais, dando assim origem a um excesso de regras no sistema que por sua vez contribui de novo para a sua ineficácia. Não obstante, entendemos como sendo uma aproximação temática ao que pretendíamos estudar com a presente tese, o que motivou a opção de nos debruçarmos sobre este tema.

Retomando este tópico da relação dos gestores com a *red tape*, Feeney e Bozeman (2009) aferiam a perceção de *red tape* por parte dos gestores públicos nas suas organizações e compararam-na com a perceção dos seus consultores externos acerca da mesma. Daqui concluíram que os gestores públicos detetam a existência de níveis de *red tape* superiores na organização e que contraem uma maior quantidade da mesma, por comparação com a avaliação destes aspetos reportada pelos seus consultores. Esta conclusão sugere que um maior envolvimento dos gestores na sua organização tende a gerar a deteção de um maior nível de *red tape* na mesma. É ainda importante, na nossa visão, não descartar a hipótese de que tais perceções sejam devidas ao facto de ser socialmente esperado que esta *red tape* seja mais prevalente em organizações públicas. Assim, os gestores das mesmas podem estar sensibilizados para o problema e, conseqüentemente, mais atentos ao mesmo, levando a que percebem as situações em que se confrontam com *red tape* como sendo mais frequentes e de maior relevância.

Ainda no âmbito do estudo das consequências da *red tape*, outros autores têm explorado os impactos da mesma. Pandey, Coursey e Moynihan (2007) sugerem que a presença de *red tape* nos sistemas de recursos humanos e de informação de uma organização tende a gerar efeitos negativos, ainda que a adoção de uma cultura de desenvolvimento pela organização possa prevenir este efeito. Por sua vez Brewer e Walker (2010) identificaram o

papel nefasto que esta variável tem, em contextos de organizações públicas, ao nível da equidade entre colaboradores.

Concluindo o referido tópico, apresentamos as conclusões de dois estudos de Chen (2012) acerca do mesmo. Num dos seus estudos, o autor mostra que gestores de organizações sem fins lucrativos possuem atitudes perante o trabalho mais positivas do que os gestores de organizações públicas, o que, segundo o mesmo, decorre do impacto negativo que as restrições decorrentes das regras, onde se inclui o *red tape*, tem nas atitudes dos gestores perante o trabalho, bem como do facto de os indivíduos que são atraídos para trabalhar no setor público terem maior motivação extrínseca e menor motivação intrínseca para o seu trabalho, sendo que estes estilos motivacionais também impactam negativamente nas suas atitudes perante o trabalho. Num outro estudo publicado no mesmo ano, o autor constata que os indivíduos que transitam do setor privado ou sem fins lucrativos para o setor público tendem a perceber a existência de mais regras formalizadas e *red tape* do que os indivíduos que nunca mudaram de setor de trabalho. Adicionalmente, estas regras consideradas pelos gestores como desagradáveis tendem a ser uma fonte importante do surgimento de intenções de turnover.

Finalmente, apresentamos alguns estudos ligados aos impactos da *red tape* a um nível individual nos trabalhadores. Naumann (2010) efetuou um estudo experimental onde constatou que a existência de normas globais e/ou pessoais que promovam a adoção de comportamentos de ajuda tende a impactar positivamente nas intenções de cada indivíduo para adotar esses mesmos comportamentos de ajuda, sendo de destacar que o surgimento desta intenção parece ser imune a fatores grupais. Este estudo confere sustento adicional ao argumento de que a existência de regras não deve ser vista necessariamente como um malefício, gerando ainda reflexões acerca de qual poderá ser o papel da perceção do indivíduo acerca da regra na geração da sua intenção de adoção da mesma, uma vez que neste caso se trata de uma regra universalmente vista como refletindo valores morais positivos, sendo que tal pode potenciar a sua aceitação e adoção.

Stazyk, Pandey e Wright (2011), ainda no âmbito destes impactos da *red tape* a um nível individual nos trabalhadores, constatarem que a presença de *red tape* influencia negativamente o comprometimento afetivo dos trabalhadores à organização. Os autores concluem ainda que este efeito direto apenas se aplica a *red tape* nas regras de gestão de pessoal da organização, sendo que a *red tape* em aspetos processuais não tem este impacto negativo no comprometimento afetivo.

Um estudo levado a cabo por Roth e Sonnert (2010) gerou conclusões peculiares acerca do papel das regras na estruturação das relações organizacionais. Os autores desenvolveram o seu estudo numa organização de pesquisa científica onde existia uma cultura

de anti burocracia, tendo constatado que esta cultura e estrutura organizacionais tendem a perpetuar as iniquidades de género entre os trabalhadores do sexo masculino e feminino, quer o que diz respeito ao pessoal da área científica quer ao pessoal das áreas de suporte. Este é, na nossa ótica, mais um argumento em prol da necessidade de existir um número ajustado de regras, podendo a sua ausência, ou a orientação excessiva para a não burocracia, levar a efeitos nefastos inesperados, como sejam a referida perpetuação das iniquidades de género.

Por último, apresentamos um estudo de um âmbito diferente, mas que cremos ilustrar alguns aspetos relevantes a ter em conta na análise dos impactos das características e eficácia das regras a diversos níveis. McGivern e Fischer (2012) conduziram 51 entrevistas com profissionais da área da saúde do Reino Unido, explorando a forma como estes reagiam à transparência regulatória que foi colocada em prática no setor. As conclusões deste estudo apontam o sentido de que esta transparência leva a efeitos disruptivos na prática, uma vez que simplifica as atividades em demasia e descontextualiza-as, diminuindo assim a necessidade de reflexão por parte dos trabalhadores, e, conseqüentemente, gerando a adoção de formas de prática médica mais defensivas. Entendemos que este estudo se reveste de interesse porque revela a importância de estudarmos o impacto das características e eficácia das regras na prática, podendo os impactos nem sempre estar de acordo com o esperado. Tal é exemplificado por esta situação em que a adoção de uma política com intenções positivas, a transparência regulatória, gera impactos negativos e reações adversas dos trabalhadores na prática, uma vez que reduz a necessidade de reflexão das pessoas, simplificando em demasia o seu papel no processo organizacional em causa, podendo gerar uma "demissão" dos trabalhadores em relação ao mesmo.

Cremos neste ponto do enquadramento teórico ter abordado uma multiplicidade de aspetos ligados às regras, sua eficácia e seus impactos, que permite obter uma visão global deste campo de investigação. Cremos que entre as conclusões principais que decorrem desta revisão de literatura se deve destacar o facto de ser claro que podem existir efeitos nefastos quer da existência de um excesso de regras, quer da sua ausência, sendo importante que a quantidade de regras existente em qualquer sistema da organização seja ponderada. Importa ainda destacar que, à luz desta perspetiva, uma das formas de atingir este ponto ideal da quantidade de regras, evitando a total anti burocracia e a *rule obesity*, pode passar pelo desenho de sistemas regidos por regras eficazes, *green tape*, uma vez que assim se limita o número das mesmas, prevenindo os efeitos nefastos da *rule obesity*, ao mesmo tempo que se evita que existam regras percebidas como criando entraves à atuação quotidiana e que impactam negativamente no desempenho da organização, *red tape*, conseqüentemente prevenindo também o surgimento da multiplicidade de efeitos negativos que tal implica, quer ao nível de toda a organização, quer dos seus gestores, quer dos trabalhadores dos diferentes níveis hierárquicos.

Apesar de ter sido notório ao longo desta parte que não abordámos em específico a eficácia das regras dos sistemas de gestão de desempenho, tal ocorreu por não termos identificado estudos direcionados para esse tema nas nossas pesquisas. Assim, iremos procurar aplicar as conclusões e indicações da literatura sobre regras aqui apresentadas à análise das regras dos sistemas de gestão de desempenho, criando assim uma medida que permita ter em consideração a literatura sobre o tema das regras e integrar a mesma na procura de obter respostas satisfatórias para o problema de investigação que orienta toda a presente tese. Na componente empírica da presente tese iremos explorar em maior detalhe a forma como procurámos operacionalizar uma medida de eficácia das regras dos sistemas de gestão de desempenho. Esta operacionalização foi feita à luz da literatura apresentada para a definição de quais os aspetos a tomar em consideração nesta eficácia das regras, bem como na criação de expectativas acerca do tipo de relações que iríamos encontrar entre esse constructo e outros que iremos estudar. Entre esses constructos encontra-se a confiança organizacional, conceito que iremos apresentar e explorar seguidamente. Consideramos relevante incluí-lo na presente tese uma vez que se trata de algo fortemente ancorado na dinâmica relacional dos trabalhadores de uma determinada organização, e que, ao mesmo tempo, é suscetível a políticas e decisões de nível superior tomadas na organização, pelo que entendemos que será suscetível de ser influenciado quer por sistemas quer por processos desta organização. Adicionalmente, a confiança organizacional tem literatura extensiva em torno das consequências da sua presença ou ausência, pelo que, caso identifiquemos o impacto da eficácia das regras na mesma, estaremos indiretamente a contribuir para explicar a génese de outros fenómenos nas organizações que possuem na confiança um antecedente crucial.

2.3. CONFIANÇA ORGANIZACIONAL

Neste ponto iremos abordar o último conceito central expresso no problema de investigação que formulámos, a confiança organizacional. Sendo um conceito que tem sido extensivamente explorado na literatura, existem diversas definições e perspetivas sobre o mesmo, pelo que pretendemos também defender qual destas conceções de confiança organizacional expressa mais adequadamente a nossa perspetiva sobre o mesmo, argumentando no sentido de sustentar esta decisão.

Esta secção do enquadramento teórico terá três pontos principais: o primeiro dedicado à exploração de várias definições do conceito de confiança organizacional que existem na literatura, um segundo ponto que abordará os antecedentes da confiança organizacional, isto é, que condições devem estar presentes na organização para potenciar o surgimento desta confiança, e, finalmente, um terceiro ponto dedicado às consequências da confiança organizacional, onde apresentaremos o impacto que a presença ou ausência deste constructo pode ter a vários níveis numa organização.

2.3.1. CONFIANÇA ORGANIZACIONAL: DEFINIÇÃO DO CONCEITO

O conceito de confiança organizacional começou a ser abordado na literatura da Psicologia do Trabalho e das Organizações nos anos 60 (p. ex. Argyris, 1962; McGregor, 1967), ainda que nesta altura não tenha recebido um aprofundamento significativo, consistindo essencialmente na menção de que a existência de confiança é um dos sinais das organizações eficazes. Posteriormente, Porter, Lawler e Hackman (1975) voltam a reforçar a importância da confiança nas organizações, afirmando que onde existe confiança as pessoas têm a sensação de que os outros não se vão aproveitar delas. Apenas na década de 90 do século passado voltou a existir um crescimento do interesse por esta área, sendo que desde essa altura até à atualidade temos assistido a uma proliferação de estudos e investigação acerca da confiança organizacional, o que, segundo Kramer (1999) se deve ao surgimento de evidências claras dos importantes impactos positivos que a confiança pode ter nos trabalhadores e nas organizações.

Importa nesta fase apresentar a definição do conceito, de forma a podermos clarificar o mesmo nesta exposição teórica. Apesar de existirem diversas variações sobre a definição de confiança, a mais aceite na literatura é a de Rousseau *et al.* (1998) e que a define como "(...) um estado psicológico que compreende a intenção de aceitar vulnerabilidade com base em expectativas positivas acerca das intenções ou comportamento de outro." (p. 395). Esta definição é vista como sendo a mais lata e, conseqüentemente, como sendo a mais aplicável a

diferentes contextos e investigações que sejam desenvolvidas nas ciências organizacionais, ainda que geralmente sofra pequenos ajustes na sua operacionalização para diferentes estudos, podendo, por exemplo, ser definida como "(...) uma confiança (*reliance*) comportamental noutra pessoa sob uma situação de risco" (Currall & Judge, 1995; p. 153) ou como "(...) uma expectativa positiva acerca do comportamento do outro." (Lewicki, McAllister & Bies, 1998; p. 439). Ainda assim, Dirks e Ferrin (2001) chamam a atenção para que, apesar de muitos dos estudos realizados sobre confiança organizacional tenderem a tratar o conceito como sendo um estado psicológico unidimensional, ainda assim é importante ter em consideração que a confiança é um estado psicológico complexo e que pode conter diferentes dimensões.

Svensson (2006), abordando o tema da perspectiva da Sociologia e da Semântica, forneceu alguns indicadores que reforçam esta conceção multidimensional da confiança organizacional, ao estudar as definições da palavra "profissionalismo" por parte de indivíduos de diversas organizações. O autor constatou que esse constructo é encarado como o reflexo da competência e responsabilidade do outro, contudo, tal não é suficiente para explicar se se gera confiança nessa pessoa ou não, sendo necessário introduzir as variáveis ética e responsabilidade para explicar totalmente o surgimento de confiança no outro. Entendemos ser pertinente apresentar este estudo uma vez que confere validade acrescida a esta visão multidimensional da confiança, com base em metodologias e investigações desenvolvidas por outros ramos da ciência.

Lewis e Wiegert (1985) destacaram-se na referida abordagem à confiança como sendo um estado psicológico potencialmente constituído por diferentes dimensões, ao proporem a existência de um tipo específico de confiança, a confiança no superior, ou seja, a confiança que é sentida pelo superior hierárquico do indivíduo, sendo que esta, por sua vez, se subdivide em dois tipos de confiança: a confiança afetiva e a confiança cognitiva. Passamos agora a apresentar cada um destes dois tipos de confiança:

- **Confiança Afetiva:** A confiança afetiva é baseada na existência de vínculos emocionais entre os indivíduos, uma vez que as pessoas tendem a investir emocionalmente nas suas relações de confiança, expressando preocupação para com o outro e acreditando que tais sentimentos são recíprocos, pelo que estes laços emocionais entre indivíduos podem fornecer as bases para a confiança

- **Confiança Cognitiva:** A confiança cognitiva envolve uma decisão voluntária e ponderada do indivíduo acerca de em quem confiar, acerca de que assuntos e em que circunstâncias, tornando-se um processo marcadamente mais racional. Esta confiança pressupõe a existência de conhecimento acerca do outro, conhecimento este que tende a ser acerca de dimensões como a competência, responsabilidade e fiabilidade do outro, e que deve ser avaliado como positivo ou satisfatório para que o indivíduo confie no outro.

Em suma, a confiança afetiva prende-se com a crença de que o outro não me vai prejudicar porque o indivíduo possui uma relação emocional positiva com este, enquanto que a confiança cognitiva envolve um processo de decisão acerca de confiar no outro, uma vez que se considera que este possui a competência, responsabilidade e é fiável para não prejudicar o indivíduo através da sua atuação.

McAllister (1995) deu seguimento a esta conceção, criando instrumentos psicometricamente robustos que permitem efetuar uma avaliação de cada um destes tipos de confiança, o que levou à constatação, no estudo referido, de que a cooperação entre gestores de organizações é fortemente potenciada pela existência de confiança entre estes, particularmente confiança afetiva. Consideramos que este questionário e esta conceção da confiança organizacional refletem a nossa perspetiva acerca do tema, pelo que iremos adotar a mesma. Esta decisão é justificada por entendermos que a confiança pode, efetivamente, ter uma natureza dual na sua expressão (afetiva e cognitiva) e ao nível do alvo desta mesma confiança (o superior ou a organização como um todo). Entendemos que esta formulação permite contemplar uma maior diversidade de aspetos associados à dinâmica relacional que caracteriza um local de trabalho, contemplando uma componente lógica (confiança cognitiva) e uma componente emocional (confiança afetiva), sendo que as mesmas estão permanentemente presentes e a condicionar o julgamento e desempenho de todos os intervenientes de qualquer organização. Exploraremos este instrumento em maior pormenor na componente empírica da presente tese.

Importa ainda destacar que esta divisão entre confiança afetiva e confiança cognitiva pode também ser aplicada a outros níveis de análise, como sejam a organização como um todo, isto é, o indivíduo pode decidir confiar na organização a que pertence porque tem laços emocionais fortes com esta ou porque efetuou um processo racional de ponderação e avaliação de características chave da organização, e dos seus órgãos decisores, que levam a que possua ou não confiança cognitiva na organização como um todo. Schoorman, Mayer e Davis (2007) corroboram esta perspetiva, argumentando que existem três fatores principais para explicar a criação de confiança num grupo ou numa organização: habilidade, benevolência e integridade. Na nossa perspetiva, estes três fatores estão contidos nas definições de confiança afetiva e cognitiva.

Esta distinção da confiança entre confiança afetiva e cognitiva remete, segundo Kramer (1999) para um dos principais debates em torno do tema, e que está associado à necessidade de definir se a confiança é um estado psicológico ou se é uma escolha comportamental. O autor propõe que a solução para este debate passa por um ponto intermédio, ou seja, pela existência de um estado psicológico que torna mais provável, mas não necessariamente garantida, a realização de uma escolha comportamental que reflete essa mesma confiança. Na nossa perspetiva esta proposta de Kramer concilia aspetos da definição de confiança afetiva e cognitiva, pelo que a confiança como um todo pode ser vista como o somatório de aspetos

afetivos, que podem influenciar um estado psicológico da pessoa, com aspetos racionais, uma vez que ainda assim a pessoa pode tomar a sua decisão de confiar ou não baseada na informação que possui acerca do outro e na avaliação que efetua acerca dessa mesma informação.

Outros instrumentos têm vindo a ser construídos para avaliar a confiança organizacional, ainda que não se enquadrando totalmente nesta conceção, como seja o *Organizational Trust Inventory*, apresentado por Cummings e Bromiley (1996), e que mede três dimensões da confiança organizacional: a crença de que os outros cumprem aquilo com que se comprometem, negociam com honestidade e não tiram vantagem excessiva das situações. Estas três dimensões podem ser vistas como uma mescla de confiança afetiva e cognitiva, sendo que o somatório das mesmas apresenta uma dimensão global de confiança organizacional. Este questionário, apesar de continuar a ser utilizado na atualidade e validado para diferentes países (Vidotto *et al.*, 2008), não reflete a perspetiva que adotamos, uma vez que não reflete as referidas dimensões que assumimos para a definição de confiança organizacional nesta tese, pelo que não nos iremos alongar mais acerca dele.

Também Mayer, Davis e Schoorman (1995) apresentam um modelo de confiança organizacional em que definem alguns dos antecedentes da confiança, como a avaliação que o indivíduo faz da competência, benevolência e integridade da pessoa em quem confia, antecedentes esses cujos efeitos são moderados pela propensão para confiar do sujeito focal. Estes autores operacionalizaram a medida deste modelo em 2 estudos, Mayer e Davis (1999) e Mayer e Gavin (2005), criando um questionário que avalia esta conceção. Consideramos, contudo, tratar-se de uma perspetiva mais simplista quando comparada com os modelos que preveem os antecedentes e consequentes que iremos apresentar, nomeadamente o de Dirks e Ferrin (2002), pelo que não o exploraremos em maior detalhe. Destacamos, ainda assim, a importância da variável Propensão para Confiar, que teremos em consideração no estudo apresentado no Capítulo 4.

Apresentadas que estão as definições do conceito de confiança organizacional, iremos finalizar este ponto através da abordagem da discussão em torno da forma como este constructo influencia diversas variáveis a nível organizacional, o que, segundo Dirks e Ferrin (2001), pode acontecer ou através de um efeito direto da confiança sobre distintas variáveis organizacionais, ou através de um efeito de moderação entre outros determinantes e variáveis organizacionais.

Segundo a perspetiva do efeito direto, a confiança influencia variáveis de natureza organizacional de um modo marcadamente linear, com os níveis mais elevados de confiança a tenderem a gerar níveis mais elevados de atitudes e comportamentos favoráveis no trabalho, bem como um nível mais elevado de desempenho profissional. Segundo os autores, esta metodologia tinha sido a mais amplamente utilizada, até à altura da publicação do artigo, na realização de investigação sobre o tema, o que pode gerar algum viés na avaliação, ainda que

este mesmo viés possa ser significativamente diminuído através de desenhos metodológicos robustos e da adoção de instrumentos sólidos e validados. Contudo, a conclusão global de Dirks e Ferrin (2001) acerca do tópico prende-se com a necessidade de ser efetuada mais investigação, seguindo estes pressupostos, que permita conferir validade e robustez às conclusões obtidas nos mesmos, uma vez que, na altura, existia ainda pouca consistência entre os resultados encontrados nas diversas investigações analisadas.

A perspetiva do efeito de moderação da confiança entre outros determinantes e diversas variáveis de natureza organizacional assenta, fundamentalmente, na conceção de que a confiança fornece as condições necessárias para que outras variáveis, como sejam as atitudes e comportamentos positivos perante o trabalho e o maior desempenho profissional, se possam manifestar de modo mais acentuado. Dirks e Ferrin (2001) identificam maior robustez metodológica nos estudos que seguem esta perspetiva, pelo que sugerem que tal pode proporcionar condições mais favoráveis para a delineação de uma perspetiva global e integrada acerca do modo como a confiança organizacional funciona e atua sobre diversas variáveis em contexto organizacional.

A conclusão em torno desta discussão é que ambos os métodos têm vantagens, e que com um desenho metodológico cuidado e uma ponderação prévia e acerca de qual o papel que faz sentido que a confiança assuma (efeito direto ou moderador) num determinado modelo explicativo, ambos os métodos podem produzir conclusões válidas para o desenvolvimento deste tema na literatura.

Creemos através deste ponto ter ilustrado o conceito de confiança organizacional e argumentado em prol de qual das conceções do mesmo iremos ter em conta na nossa investigação. Consideramos válida a conceção multidimensional da confiança, e tomámos em consideração as sugestões de Dirks e Ferrin (2001), segundo as quais é crucial utilizar metodologias e instrumentos de boa qualidade na realização de pesquisa sobre o tema, pelo que também o facto de termos disponível em português, através de Neves e Caetano (2007), uma adaptação do questionário de McAllister (1995) com bons índices psicométricos contribuiu para que optássemos por esta perspetiva.

A confiança organizacional é um tema em grande expansão atualmente na literatura, estando a ganhar robustez o estudo dos seus antecedentes e consequentes, sendo que o papel desta confiança na explicação de fenómenos organizacionais se revela crucial. Por esta razão, por considerarmos que uma variável desta natureza é passível de ser influenciada por aspetos ligados ao sistema de gestão de desempenho de um determinado contexto, e por se tratar de um conceito que permite uma análise a um nível mais relacional (confiança no superior) e mais macro (confiança na organização como um todo), decidimos dar-lhe particular destaque no problema de investigação que formulámos. Trata-se também, como iremos explorar no ponto 2.3.3, de um constructo que implica diversas consequências a nível organizacional e individual, pelo que se torna ainda mais relevante o seu estudo, dado o

impacto que pode ter a nível do bem-estar das pessoas e do desempenho da organização. Finalmente, este é um conceito que tem gerado a criação de diversos instrumentos de elevada qualidade e adaptados para a língua portuguesa, como é o caso do referido questionário de McAllister (1995), utilizado na nossa população por Neves e Caetano (2007). Esta operacionalização validada do conceito confere maior robustez à continuada exploração teórica e empírica do mesmo, bem como acrescida segurança nas conclusões que daí possam advir.

2.3.2. CONFIANÇA ORGANIZACIONAL: ANTECEDENTES

A literatura sobre o tema da confiança organizacional tem procurado perceber quais são as consequências da presença ou ausência de confiança, mas também quais são os antecedentes da confiança, ou seja, o que a gera. Neste ponto iremos abordar estes antecedentes da confiança organizacional, apresentando alguns estudos que procuram ilustrar esta questão.

Começamos por apresentar uma perspetiva menos específica sobre o tema, que é apresentada por Saunders *et al.* (2010), e que assume uma perspetiva cultural sobre a confiança organizacional. Segundo os autores, a confiança consiste em sinais sociais específicos, que veiculam o comportamento, reputação e estatuto social, e que são entendidos como sinais de confiabilidade por um indivíduo. Assim, dada a uniformidade de sinais que se tende a gerar num determinado grupo (endogrupo), tal pode dificultar a geração de confiança noutros elementos (pertencentes ao exogrupo), uma vez que os sinais que estes emitem tendem a não ser entendidos pelo indivíduo como veiculando as características necessárias para gerar confiança, aumentando assim de forma progressiva e viciosa a clivagem entre os dois grupos.

O facto de iniciarmos com uma perspetiva um pouco distinta sobre o tema decorre do facto de, apesar de ter existido um incremento na produção de estudo sobre a confiança organizacional, o estudo sobre os seus antecedentes é ainda um pouco limitado, tendo a problemática de como se desenvolve e funciona a confiança organizacional recebido pouca atenção na literatura (McAllister, 1995). Assim, a investigação sobre este tema apenas se tornou mais predominante na primeira década do século XXI.

Dirks e Ferrin (2002) apresentam uma multiplicidade de possíveis antecedentes da confiança organizacional no seu artigo de revisão de literatura, direccionando-se de forma mais específica para a confiança no superior. Importa destacar que os autores consideram que estes superiores tanto podem ser o superior direto, ou seja, o supervisor, como pode ser a liderança organizacional, pelo que as conclusões apresentadas nesta revisão de literatura dizem respeito

a estes dois possíveis níveis de análise. Os autores apresentam os seguintes fatores, divididos em três grupos, que, de acordo com os estudos realizados até então, aparentavam poder ter um papel determinante no surgimento e/ou na promoção de uma maior intensidade na confiança sentida perante os superiores:

- Ações e práticas dos supervisores/líderes: Liderança transformacional; Apoio organizacional percebido; Justiça interativa; Justiça procedimental; Tomadas de decisão participativas; Liderança transacional; Justiça distributiva; Expetativas não cumpridas (sendo que esta variável tem um efeito inverso, ou seja, influencia negativamente a confiança sentida no supervisor/líder).

- Características do trabalhador: Propensão para confiar.

- Atributos da relação: Duração da relação supervisor/líder-trabalhador.

Podemos assim verificar que, até 2002, muita da investigação desenvolvida com o intuito de identificar os determinantes da confiança no supervisor era direcionada para a análise das ações e práticas levadas a cabo pelos supervisores, existindo muito pouca pesquisa sobre as características do trabalhador e da relação supervisor-trabalhador que influenciam a confiança organizacional, e existindo ainda outros tipos de fatores, como sejam fatores ligados a processos ou variáveis organizacionais, que são completamente negligenciados nesta análise.

Apesar de os autores referidos listarem a relação de vários tipos de justiça com a confiança organizacional, Aryee, Budwar e Chen (2002) testaram um modelo similar num estudo levado a cabo com 179 díades supervisor-subordinado, tendo constatado que apenas a justiça interativa influenciava de forma significativa a confiança no supervisor, sendo que a justiça procedimental e a justiça distributiva não influenciavam este particular. Na nossa opinião estes resultados voltam a chamar a atenção para a necessidade de serem tidas em conta outras variáveis nesta análise, nomeadamente variáveis de natureza organizacional, relacionadas com processos e características da organização em que o fenómeno se verifica.

Lin (2010) apresenta um estudo que contribui com conclusões que suportam esta perspetiva da importância de ter em conta os possíveis antecedentes de natureza organizacional. Este autor, através da realização de um estudo por questionários a 428 trabalhadores de 12 empresas de grande dimensão, constatou que a perceção destes sujeitos acerca da cidadania organizacional. Contudo, neste caso não recorreram a uma definição da cidadania organizacional em linha com a definição clássica de CCO, mas antes consideraram o quanto os sujeitos consideram que a organização apresenta comportamentos de cidadania a nível económico, legal, ético e discricionário, influenciava positivamente a propensão para se gerar confiança organizacional.

Como referimos, consideramos que o estudo dos antecedentes da confiança organizacional nas organizações possui ainda lacunas significativas. Consideramos que tal se deve ao facto de os estudos sobre as suas consequências terem mais aplicabilidade, e, por consequência, maior visibilidade na comunidade científica e nas organizações. Adicionalmente, o facto de estar instalada uma cultura assente na perspetivação da confiança organizacional como sendo um moderador de relações entre variáveis ou um causador direto de efeitos diversos a nível organizacional, pode também contribuir para este menor investimento na procura de antecedentes, em detrimento da identificação das consequências da confiança organizacional. No próximo ponto, em que explicitaremos estas consequências, iremos ainda abordar alguns aspetos que podem ser entendidos como antecedentes da confiança. Tratam-se, contudo, de estudos em que esses antecedentes são encaixados no desenho metodológico como fazendo parte de um modelo de moderação ou de mediação específico. Assim, essas mesmas variáveis apenas podem ser vistas como antecedentes para a geração da consequência específica para a qual o estudo se direciona, influenciando ou sendo influenciadas (consoante seja um modelo de mediação ou moderação, respetivamente) pela confiança organizacional.

Desta forma, estamos em crer que o nosso problema de investigação se reveste de importância adicional, uma vez que toma em consideração um tipo de variáveis ainda pouco estudado na literatura, e que têm a ver com a influência de características de sistemas, processos e procedimentos internos das organizações na confiança organizacional. Não iremos descurar variáveis de outro tipo (como por exemplo a variável ligada a características individuais: propensão para confiar), contudo iremos analisar a mesma sempre tomando em consideração a sua inserção num contexto organizacional, onde existe um sistema de gestão de desempenho, e acerca do qual os trabalhadores podem ter uma perceção de que este é constituído por regras eficazes ou ineficazes, sendo que é a conjugação destes fatores que contribuirá para explicar não só o potencial surgimento de confiança organizacional (afetiva ou cognitiva), mas também a ocorrência de uma diversidade de outros impactos possíveis.

2.3.3. CONFIANÇA ORGANIZACIONAL: CONSEQUÊNCIAS

Tal como temos vindo a referir, a propósito deste tópico tem existido uma produção teórica mais volumosa do que acerca dos antecedentes da confiança organizacional. Não pretendemos neste ponto ser exaustivos acerca de todas as possibilidades de consequências associadas à confiança organizacional, mas sim apresentar alguns estudos que ilustrem a multiplicidade de áreas nas quais pode existir este impacto da existência ou não de confiança organizacional.

À imagem do ponto anterior, iniciamos a nossa exposição do tema recorrendo ao artigo de revisão de literatura de Dirks e Ferrin (2002), onde os autores listam os diversos tipos possíveis de consequências que podem advir da confiança organizacional, novamente direcionada para o superior (sendo este o supervisor ou a liderança organizacional). Estas consequências estão divididas em três grupos, sendo que ambas decorrem do constructo de confiança organizacional como um todo, isto é, devem ser perspectivadas como sendo consequência da existência de confiança afetiva e confiança cognitiva por parte do trabalhador no seu supervisor. Assim, as consequências que os autores reportam como estando mencionadas na literatura até então, e positivamente correlacionadas com a existência de confiança organizacional, são as seguintes:

- Resultados comportamentais ou de desempenho: Desempenho profissional; Comportamentos de cidadania organizacional.

- Atitudes e intenções no trabalho: Satisfação profissional; Comprometimento organizacional; Comprometimento com os objetivos; Crença na informação; Intenções de sair da organização (esta variável está negativamente relacionada com a confiança organizacional, ou seja, quanto maior a confiança menos provável se torna que a pessoa tenha intenções de abandonar a organização).

- Correlações várias: Satisfação com o líder; Trocas líder-membro (LMX).

Neste caso podemos constatar que o estudo sobre as consequências da confiança organizacional tem abrangido diversos temas e variáveis de natureza diversificada, existindo assim uma multiplicidade de fatores, com impactos significativos na organização, que decorrem da existência de confiança por parte dos seus colaboradores.

Numerosos outros estudos têm contribuído para sustentar estas conclusões ou para acrescentar novas consequências da confiança organizacional. Retomando Aryee, Budwar e Chen (2002), estes autores concluem que a confiança organizacional medeia totalmente a relação entre justiça interativa e desempenho profissional e as dimensões orientadas para a organização e para os indivíduos dos comportamentos de cidadania organizacional, o que reflete as conclusões supracitadas, mostrando, neste caso, o papel da confiança não como causador direto desses efeitos, mas como tendo um efeito moderador sobre outros fatores e gerando assim consequências positivas na organização.

Também Altuntas e Baykal (2010) apresentam evidências empíricas que corroboram o papel da confiança organizacional na promoção de comportamentos de cidadania organizacional. Neste estudo, realizado com 482 enfermeiros a trabalhar em Istanbul, constataram que quantos maiores os níveis de confiança sentidos pelos enfermeiros para com os seus gestores, instituição e colegas de trabalho, mais frequente se torna a manifestação de comportamentos de cidadania organizacional, particularmente os comportamentos ligados à conscienciosidade, virtude cívica, cortesia e altruísmo. Neste caso, a confiança organizacional

é conceptualizada como sendo o causador direto destes comportamentos, sendo de notar que este modelo foi validado pelo estudo, pelo que podemos encarar o impacto da confiança organizacional sobre os comportamentos de cidadania organizacional pelas duas óticas. Tal está de acordo com a perspetiva defendida por Dirks e Ferrin (2001) de que é importante conciliarmos as duas perspetivas na análise ao problema de forma a chegarmos a conclusões mais sustentadas e robustas.

Algumas das conclusões do artigo de Dirks e Ferrin (2002) são também corroboradas por Kath, Magley e Marmet (2010), tendo estes autores constatado que a confiança organizacional assume uma papel de mediação entre o clima de segurança vigente na organização, e variáveis como a orientação para o cumprimento de normas de segurança, maior satisfação laboral e o decréscimo de intenções de turnover. Este estudo chama a atenção para o facto de esta relação ser mais forte em situações em que os trabalhadores pertencem a equipas e funções nas quais a questão da segurança é mais relevante, o que sugere que a confiança organizacional, e respetivas consequências, poderão ser mais facilmente promovidas através da adoção de políticas organizacionais que reflitam aspetos ou assuntos referentes a temas considerados relevantes pelos trabalhadores no seu quotidiano laboral.

Abordaremos agora alguns estudos sobre a relação dois tópicos que não aparecem listados por Dirks e Ferrin (2002) com a confiança organizacional. O primeiro desses tópicos tem a ver com a mudança organizacional, âmbito no qual a existência de confiança é crucial, dado o risco inerente a este tipo de processos (Eby *et al*, 2000). Neves e Caetano (2006) abordaram este tema e concluíram que a maior confiança no supervisor gerava maior comprometimento organizacional em situações em que os avaliados sentiam possuir pouco controlo sobre a mudança. Este estudo apontou ainda que a confiança no supervisor medeia a relação entre justiça interpessoal, apoio percebido por parte do supervisor e comprometimento organizacional afetivo. Dando continuidade a este tema, Neves e Caetano (2009) conduziram um novo estudo direcionado para colaboradores de empresas que tivessem passado por processos de mudança organizacional, tendo constatado que a confiança no supervisor medeia totalmente a relação entre o comprometimento afetivo com a mudança e as intenções de turnover, comportamentos de cidadania organizacional e desempenho percebido. Estes estudos corroboraram, como previsto, muitas das consequências indicadas na listagem anterior, tendo ainda o papel de chamar a atenção para a relevância de, na procura de identificar modelos de mediação ou moderação entre a confiança organizacional e outras variáveis, existir relevância temática. Ou seja, um fator terá uma probabilidade tanto maior de gerar um efeito significativo ao nível da promoção da confiança de um determinado colaborador, quanto mais refletir um problema ou aspeto que seja relevante para o seu trabalho ou para o contexto macro em que a organização se encontra inserida.

Outro tema tem a ver com o recurso a mecanismos de controlo em contexto organizacional, sendo que iremos agora apresentar três estudos relativos a este tópico. Sitkin e George (2005) argumentam que, ao contrário do que havia sido detetado noutros estudos, o recurso a mecanismos de controlo legitimados, em situações em que existe um elevado nível percebido de ameaça à confiança, pode ter um efeito negativo na confiança sentida pelos colaboradores, enquanto que estudos anteriores referiam que esta relação seria positiva. Assim, os autores propõem que se tenha em consideração a natureza deste tipo de mecanismos de controlo, isto é, se são formais ou informais, para avaliar o impacto dos mesmos sobre a confiança nas circunstâncias referidas. Já Coletti, Sedatole e Towry (2008) voltam a argumentar, com base em dois estudos experimentais que conduziram e em que os sujeitos assumiam um papel cooperativo enquanto parceiros de negócios, que a existência de um sistema de controlo fortemente implementado tende a fomentar a confiança. Este efeito é atribuído ao papel dos sistemas de controlo na minimização da manifestação de alguns erros na sua atuação, como sejam o erro fundamental da atribuição. Destacamos ainda Badenfelt (2010), que se direciona para o estudo da confiança entre cliente e fornecedor de serviços, e que mostra o papel crucial que a existência de mecanismos informais de controlo tem na promoção de confiança entre as partes, conquanto estes mecanismos de controlo sejam construídos como sendo parte de um processo complexo e socialmente dinâmico que envolve múltiplas sessões de discussão e avaliação do progresso dos trabalhos.

Pretendíamos com este último grupo de estudos mostrar que, a diversos níveis na organização, e até na relação da organização com agentes externos, os sistemas e processos da mesma podem assumir um papel primordial na construção e fomentação de relações de confiança entre todos os envolvidos. Importa ainda sublinhar que, não só a existência ou não destes sistemas pode ter os referidos impactos, mas também que a forma e as características assumidas por estes mesmos sistemas pode alterar a dinâmica desta relação. Entendemos que tal confere suporte adicional à pertinência do estudo do problema de investigação que delineámos, uma vez que torna expetável que um sistema de gestão interno da organização com um elevado relevo, como é o sistema de gestão de desempenho, possa ter diferentes efeitos e de diferente intensidade nos indivíduos, pelo simples facto de existir e consoante possua ou não determinadas características.

Pretendemos nesta secção do enquadramento teórico explicitar também a definição do conceito de confiança organizacional, e explorar brevemente alguns dos antecedentes e consequências associados a este mesmo conceito, que é central para o nosso problema de investigação. Como referimos inicialmente, pretendemos essencialmente olhar para o conceito de uma forma global e refletir acerca de quais os fatores que lhe podem dar origem e quais as possíveis consequências da sua existência ou não. Gostaríamos ainda de acrescentar que, além de considerarmos ser um conceito que é expetável que seja influenciado pela eficácia das regras dos sistemas de gestão de desempenho, de acordo com o que é referido em alguns dos estudos apresentados. Além de pretendermos contribuir para o estudo dos seus antecedentes,

existe ainda uma outra razão pela qual decidimos incluir este conceito no nosso problema de investigação: para atingirmos os objetivos primordiais associados à presente tese, é necessário operacionalizar uma medida de avaliação da eficácia das regras dos sistemas de gestão de desempenho. Como não existe uma grande quantidade de literatura acerca do tema, entendemos que, como a confiança organizacional é um constructo sólido e com muito suporte teórico, caso consigamos mostrar que o constructo que propomos possui uma influência relevante neste, então tal também confere robustez adicional ao nosso próprio constructo, reforçando ainda a pertinência em dar continuidade ao seu estudo.

Para finalizar este ponto, retomamos a revisão de literatura efetuada por Dirks e Ferrin (2002), que já foi apresentada anteriormente, e que resume a dinâmica dos antecedentes e consequentes da confiança organizacional, afetiva e cognitiva.

Nesta abordagem os autores destacam o papel das inferências do subordinado acerca das bases da relação com o supervisor na ligação dos antecedentes à confiança afetiva, e à inferência acerca do carácter do supervisor na ligação dos antecedentes à confiança cognitiva. Por sua vez, a confiança afetiva dá origem às consequências referidas por intermédio de um processo de reciprocidade da preocupação e estima na relação, enquanto que a confiança cognitiva gera as consequências apresentadas através da confiança no carácter do supervisor. Este aspeto sublinha o papel ativo do indivíduo nos processos de confiança organizacional, isto é, a presença dos antecedentes não gera automaticamente confiança, nem a confiança gera automaticamente as consequências listadas, sendo necessário que o indivíduo desempenhe um papel crítico e ativo neste ciclo.

Consideramos ainda que esta perspetiva apresentado reflete a maioria das referências bibliográficas baseadas em investigações empíricas que referimos ao longo da presente secção, estando ainda notoriamente alinhado com a definição que adotámos acerca da confiança organizacional, uma vez que a encara como possuindo natureza cognitiva e afetiva, bem como podendo ser direcionada para dois tipos de intervenientes principais: o superior direto e a organização como um todo.

2.4. ESTUDOS SOBRE A RELAÇÃO ENTRE A GESTÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL, EFICÁCIA DAS REGRAS E CONFIANÇA ORGANIZACIONAL

Apresentados que estão todos os conceitos centrais que são referidos no nosso problema de investigação, dedicaremos esta última parte do enquadramento teórico a expor alguns dos estudos que têm vindo a ser realizados recentemente e que se centram nas relações entre estes conceitos. Uma boa parte dos estudos referidos não dirão respeito exatamente aos conceitos que apresentámos, o que decorre do facto de uma das nossas medidas, a eficácia das regras do sistema de gestão de desempenho, não ter ainda sido explorada na literatura, e de existir pouca literatura que encare os sistemas e processos internos de uma organização como podendo gerar ou limitar o surgimento de confiança organizacional. Assim, algumas das investigações que irmos referir de seguida dão-nos, acima de tudo, pista e expectativas acerca da forma como os conceitos se irão relacionar, pelo que, em cada um deles, faremos a menção à forma como consideramos que o estudo apresentado pode ser relevante e aplicável para a resposta ao problema de investigação que formulámos.

Kamdar e Van Dyne (2007) efetuaram um estudo com 230 funcionários, os seus colegas de trabalho e supervisores, tendo constatado que a relação entre características de personalidade dos funcionários (neste caso a conscienciosidade e a agradabilidade) e o desempenho profissional dos mesmos se tornava menos positiva se existisse um ambiente caracterizado por relações de troca social de elevada qualidade, o que inclui quer as relações criadas com os colegas de equipa quer com os supervisores. Esta conclusão é consistente com a que é apresentada por Tett e Burnett (2003) e por Colbert *et al.* (2004), que sugerem que esta relação entre a personalidade e o desempenho da pessoa se torna menos proeminente em circunstâncias onde existam relações sociais de elevada qualidade, sendo que essa mesma relação ganha força adicional caso o contrário se verifique, isto é, quanto mais existem relações sociais de fraca qualidade no ambiente de trabalho, mais próxima se torna a relação entre alguns dos traços de personalidade dos indivíduos e o seu desempenho profissional.

As conclusões decorrentes destes estudos são pertinentes para o nosso problema de investigação por diversas razões. Primeiramente, porque refletem a existência de uma relação entre características de personalidade e desempenho de tarefa. Se entendermos o desempenho de tarefa, à luz do nosso problema de investigação, como sendo o resultado decorrente da avaliação de desempenho realizada, percebemos que características de personalidade do avaliado poderão ter influenciado a autoavaliação de desempenho do mesmo, podendo assim contribuir para justificar eventuais reações menos positivas por parte dos avaliados a discrepâncias que possam existir entre a avaliação esperada/autoavaliação e a avaliação que lhes foi atribuída efetivamente através do sistema de avaliação de desempenho. Outro dos aspetos pelos quais este estudo é pertinente decorre do facto de posicionar a qualidade das trocas sociais com o supervisor como um preditor do desempenho, já que tal

contribui para o referido ambiente positivo de troca social na organização que tende a relacionar-se positivamente com o desempenho. Se tivermos em consideração que esta troca social com o superior, ou LMX (*leader-member exchange*) é também uma das possíveis consequências da existência de confiança por parte do subordinado no seu superior, então constatamos que a confiança organizacional pode ter esse papel de promoção do desempenho, ainda que tal ocorra por intermédio da promoção da qualidade das trocas sociais líder-membro. Assim, em última análise, podemos ainda extrapolar que, se a nossa investigação provar a existência de uma relação positiva entre a eficácia das regras dos sistemas de avaliação de desempenho e a confiança organizacional, como esta última promove a troca líder-membro, que por sua vez favorece o desempenho de tarefa, então o facto de o sistema de gestão de desempenho possuir regras eficazes promove, ainda que de forma indireta, a existência de um melhor desempenho nos trabalhadores de uma organização.

Outra investigação que consideramos pertinente referir foi levada a cabo por Costa, Poe e Taillieu (2001), tendo envolvido a recolha de dados em 112 equipas de instituições de serviço social na Holanda acerca de diversos constructos, entre os quais a confiança entre os vários elementos da equipa. As conclusões deste estudo apontam a existência de uma relação positiva entre a confiança e o desempenho de tarefa percebido, a satisfação com a equipa e o compromisso com a relação, bem como a existência de uma relação negativa da confiança com o stress. O desempenho percebido da tarefa estava ainda positivamente correlacionado com a satisfação com a equipa.

Esta investigação reforça o papel crucial da confiança na promoção do desempenho de tarefas, bem como outros resultados positivos, assim como o seu papel na promoção de efeitos nefastos, como sejam o stress. Tal torna-se pertinente para o nosso estudo porque torna exspectável que a presença de confiança esteja associada a impactos positivos ou à ausência de impactos negativos decorrentes da eficácia das regras do sistema de gestão de desempenho em vigor na organização. Adicionalmente, importa ter em conta que os autores não descrevem com clareza se cada equipa é constituída unicamente por elementos do mesmo nível hierárquico. Assim, surge a possibilidade de as mesmas terem, pelo menos, um elemento coordenador ou com funções de supervisão, ou seja, passamos a poder olhar para estas equipas como possuindo uma dinâmica de relação de equipas, mas também uma dinâmica supervisor-subordinado. Se assim for, reforça-se a importância da existência de confiança entre supervisor e subordinado na promoção do desempenho de tarefas. Retomando ainda a lógica referida a propósito do estudo anteriormente apresentado, tal confere sustento adicional à possibilidade de provar que a eficácia das regras dos sistemas de gestão de desempenho é promotora do desempenho efetivo de tarefa, caso se comprove que a primeira promove a confiança entre supervisor e subordinado.

Relacionando o conceito de atribuição de recompensas em contexto organizacional, sistema que regularmente é integrado no sistema de gestão de desempenho das organizações,

e a confiança organizacional, Ferrin e Dirks (2003) desenvolveram um estudo experimental em que testaram três tipos de estruturas de recompensa (competitiva, cooperativa e mista) contra dois tipos de nível de confiança interpessoal inicial entre os elementos da equipa (elevada e reduzida). Os resultados apontam no sentido de existir uma forte influência das estruturas de recompensa na confiança, com os efeitos desta a serem mediados por esquemas causais (uma percepção social), efeitos de suspeições (um viés de atribuição) e autopercepção. Os autores constataram ainda que o impacto dos esquemas de recompensas com estruturas mistas é influenciado pelas expectativas preexistentes dos indivíduos acerca da confiabilidade do seu parceiro.

Não obstante tratar-se de um estudo experimental e utilizar uma conceção distinta da confiança daquela que é alvo da presente tese, ainda assim importa reter alguns aspetos relacionados com o estudo apresentado. Este desenho experimental gera resultados que demonstram o impacto claro que as características de um sistema podem ter na geração ou promoção de confiança entre pessoas. Tendo presente que o sistema de recompensas e benefícios é, usualmente, uma das componentes do sistema de gestão de desempenho, podemos argumentar que antecipamos que as características deste mesmo sistema poderão, efetivamente, influenciar a confiança sentida entre colegas de trabalho. Como o estudo não foi direcionado para outros níveis hierárquicos, torna-se pertinente procurar informação nesse sentido, algo que está previsto no problema de investigação que formulámos. Adicionalmente, ainda a respeito do estudo de Ferrin e Dirks (2003), foi abordado o facto de características dos indivíduos influenciarem a forma como estas características do sistema de recompensas afetavam a confiança que esses indivíduos sentiam nos seus colegas, o que se configura como sendo um argumento adicional em defesa da possibilidade de existirem variáveis individuais que interferem na concretização, ou não, da confiança organizacional em determinadas circunstâncias. Dado que no nosso desenho de investigação iremos considerar uma variável desta natureza, a Propensão para Confiar (apresentada no ponto 2.3.1.), as conclusões do estudo referido corroboram a pertinência de aferir o impacto de uma variável de natureza individual na análise do problema de investigação em causa.

Hartmann e Slapnicar (2009) também abordaram temas e conceitos que consideramos relevantes para os objetivos da presente tese à luz do nosso problema de investigação. Estes autores direcionaram o seu estudo para 160 gestores de 11 bancos eslovenos e utilizaram questionários para avaliar a justiça procedimental, a confiança sentida entre gestores, bem como o nível de formalidade do sistema de avaliação de desempenho do banco a que o gestor pertencia, tendo esta variável sido medida de forma indireta através da conjugação de variáveis que contemplassem as três fases do processo de avaliação de desempenho consideradas (estabelecimento de objetivos, medição do desempenho e atribuição de recompensas). As conclusões deste estudo sugerem que existe uma relação entre o nível de formalidade do sistema de avaliação de desempenho e a confiança sentida pelo subordinado no superior, sendo esta relação mediada pelas percepções de justiça do gestor e pelo feedback. Outra das

conclusões principais decorre da identificação de diferenças na relação entre confiança e formalidade do sistema de avaliação de desempenho para diferentes gestores, sendo que os gestores que possuem funções com resultados facilmente mensuráveis tendem a sentir a sua confiança menos afetada pelo nível de formalidade do sistema de avaliação de desempenho, do que gestores que estejam a assumir funções onde tal não acontece.

Novamente, a principal implicação deste estudo para a análise do nosso problema de investigação tem a ver com a existência de evidências empíricas que suportam o efeito que uma característica do sistema de gestão de desempenho pode ter sobre a confiança organizacional. Neste caso em particular esta relação torna-se ainda mais relevante para o nosso estudo, uma vez que a característica em causa tem a ver com o nível de formalidade do sistema, o que encontra algum paralelismo na quantidade de regras que o mesmo possuirá, ainda que não sejam conceitos similares ou equiparados. Não obstante, tal torna expeável que possamos encontrar na nossa investigação um impacto similar, conferindo assim justificação adicional à formulação do problema de investigação apresentado. Outro aspeto importante a ter em conta decorre do facto de a relação entre a formalidade do sistema de avaliação de desempenho e a confiança ser menos forte quando os gestores não possuem resultados ou produtos facilmente mensuráveis na sua atuação. Na nossa opinião tal pode-se dever ao facto de estes gestores criarem a conceção de que aquele sistema de avaliação de desempenho está desajustado à sua atividade, pelo que o mesmo não consegue ter o mesmo papel promotor da confiança organizacional que tem junto de gestores que possuem esses produtos ou resultados facilmente mensuráveis. Esta questão torna-se importante, a nosso ver, pois destaca a importância de ter em conta dois aspetos na análise dos impactos de características do sistema de gestão de desempenho na confiança organizacional: a aplicabilidade do sistema de gestão de desempenho a diferentes áreas de atividade, e a identificação do quanto os indivíduos consideram que o sistema de gestão de desempenho está, efetivamente, ajustado às suas necessidades.

Também Ferrin *et al.* (2010) apresentam um estudo em que revelam que a autoestima dos colaboradores de uma organização tende a ser moderada pela importância que estes atribuem ao desempenho profissional para a definição dessa mesma autoestima. Esta conclusão também se afigura como relevante para a presente investigação uma vez que identifica mais um potencial efeito do sistema de gestão de desempenho nos colaboradores. Neste caso, assumindo que o sistema de gestão de desempenho contribui para a geração de uma perceção adicional que o colaborador cria acerca do seu próprio desempenho, este tem a capacidade de comprometer a autoestima dos trabalhadores que baseiem a mesma em aspetos de natureza profissional. Assim, caso esta imagem que o sistema gera seja baseada em regras e processos ineficazes, e portanto potencialmente geradora de avaliações distantes da realidade, poderá gerar os referidos efeitos nefastos ao nível da autoestima dos colaboradores sem se basear em aspetos objetivos.

Por fim, iremos abordar Spence e Keating (2011), que elaboraram um artigo de revisão de literatura no qual discutiram a forma como as motivações dos avaliadores podem influenciar o processo de avaliação de desempenho. Após efetuarem a análise de um conjunto de artigos, os autores consideram que existem três objetivos principais, que não a procura de precisão na avaliação, que podem levar os avaliadores a pontuarem os seus avaliados de um modo menos preciso: atingir/manter uma relação positiva com o subordinado; atingir/manter uma imagem positiva de si mesmo e do seu grupo de trabalho; atingir/manter comportamentos que apoiam as normas ou objetivos da organização. Os autores apontam ainda que este é um tema que ainda tem sido pouco estudado empiricamente, sugerindo que é necessário um investimento neste âmbito.

Gostaríamos de realçar dois aspetos acerca deste artigo e que se relacionam com o objetivo da presente tese. O primeiro tem a ver com a importância de ter presente que os avaliadores podem, independentemente da qualidade e eficácia das regras do sistema de gestão de desempenho em que estão inseridos, criar erros deliberados na sua avaliação. Assim, este é um fator que deverá ser tido em consideração na análise do problema de investigação, sendo importante não assumir desde logo que quaisquer erros se devem a falhas no sistema ou a uma ineficácia das suas regras. O segundo prende-se com a advertência dos autores de que ainda existe pouca investigação empírica sobre o tema. Cremos que a nossa investigação pode ser entendida como contribuindo para este campo da literatura, uma vez que poderá permitir identificar situações concretas em que os avaliadores efetuam as suas avaliações com menos precisão para poder atingir os objetivos enumerados pelos autores, e, além disso, poderá permitir identificar situações ainda não previstas na literatura em que o avaliador possa recorrer a uma avaliação não precisa. É nossa opinião que tal pode ser motivado pela existência de regras pouco claras no sistema de gestão de desempenho da organização, podendo isto levar o avaliador a avaliar o seu subordinado de modo menos preciso por imposições das regras do sistema, por estas serem de tal forma pouco eficazes que o avaliador não as compreende, ou como forma de contornar as mesmas para atingir um determinado fim.

Como referimos inicialmente neste ponto, a nossa pesquisa pela literatura gerou um muito reduzido número de estudos que abordassem conceitos similares aos que apresentamos no nosso problema de investigação, ou que apresentassem indícios interpretáveis considerando os objetivos da tese. Os contributos das peças bibliográficas identificadas para o esclarecimento e formulação do problema de investigação foi, na nossa ótica, bastante relevante, e cremos em cada uma delas ter justificado o porquê da sua relevância para o nosso tema e o tipo de relações entre os conceitos que os mesmos nos fazem antecipar.

Finalizado este último ponto, damos por encerrado o capítulo 2 da presente tese, uma vez que consideramos ter cumprido o objetivo fundamental do enquadramento teórico: definir e

explicitar os conceitos (sistemas de gestão de desempenho; eficácia das regras dos sistemas de gestão de desempenho; confiança organizacional) que vamos utilizar, bem como a sua evolução histórica na literatura científica, relacionando-os entre si e justificando a formulação do problema de investigação que estrutura toda a presente tese.

No nosso entender, esta apresentação de conceitos sustenta a expectativa de que o problema de investigação formulado obterá respostas relevantes e satisfatórias. Isto porque cremos ter tornado visível que existem uma multiplicidade de consequências que podem decorrer da eficácia das regras dos sistemas de gestão de desempenho, incluindo a confiança organizacional. Ainda que não existam estudos empíricos relacionando todos os conceitos contrais da presente tese, as peças bibliográficas referenciadas apresentam pistas que, a nosso ver, tornam esta relação expetável. Adicionalmente, o facto de não existirem os referidos estudos empíricos neste sentido confere pertinência teórica e prática à tese e aos estudos que a mesma envolve e que iremos abordar seguidamente.

CAPÍTULO 3 - TIPOS DE IMPACTOS DA EFICÁCIA DAS REGRAS DOS SISTEMAS DE GESTÃO DE DESEMPENHO: UM ESTUDO EMPÍRICO

A presente tese envolveu a realização de dois estudos empíricos para responder ao nosso problema de investigação. O primeiro destes estudos, que apresentamos no presente capítulo, é um estudo de natureza qualitativa, utilizando a entrevista semiestruturada como metodologia de recolha de dados. A opção por uma metodologia desta natureza decorreu da intenção de identificarmos a maior diversidade de impactos distintos possível, algo que apenas seria possível, a nosso ver, recorrendo a uma estrutura de resposta aberta e em que fosse fomentada a produção de exemplos que ilustrassem o tema pretendido. Consideramos ainda que, sendo a gestão de desempenho e a confiança organizacional temas sensíveis para os colaboradores de qualquer empresa, seria importante criar uma relação direta e próxima com os respondentes para fomentar a referida diversidade de respostas, algo que consideramos ser mais provável através de uma entrevista do que de métodos quantitativos de recolha de dados.

Com o estudo apresentado neste capítulo pretendemos mapear a diversidade de impactos que podem surgir, a nível individual, em virtude da existência de regras eficazes ou ineficazes nos sistemas de gestão de desempenho de várias organizações. Como verificámos na revisão de literatura, o tema da eficácia das regras dos sistemas de gestão de desempenho encontra-se ainda pouco estudado, ainda que estejam extensamente ilustrados os impactos que podem decorrer da existência destas regras ineficazes noutros sistemas das organizações. Assim, o presente estudo direciona-se para o referido mapear da diversidade de impactos individuais que podem decorrer do nível de eficácia das regras dos sistemas de gestão de desempenho, uma vez que estes possíveis impactos não se encontram ainda descritos na literatura.

Será também dado um enfoque particular ao tema da confiança organizacional uma vez que, como ilustrámos no capítulo anterior, esta é fortemente influenciada por aspetos relacionais superior-subordinado e pela dinâmica organizacional. Dado o papel central dos sistemas de gestão de desempenho na dinâmica que se vive nas organizações, e o facto de a sua natureza assumir um recorrente contacto entre superior e subordinado, perspetivamos como expectável que a eficácia ou ineficácia das regras dos sistemas possua algum efeito a este nível.

3.1. MÉTODO

Iremos neste ponto apresentar em detalhe a metodologia utilizada no presente estudo empírico. Como mencionámos anteriormente, este é um estudo que assenta na realização de entrevistas. Elegemos este método para o presente estudo por considerarmos ser aquele que permite obter uma maior diversidade de respostas pertinentes para o tema em discussão, bem como uma quantidade potencialmente mais elevada das mesmas. Estas entrevistas recorrem à técnica dos incidentes críticos, sendo que a mesma foi seleccionada como pertinente por permitir o enfoque em situações que os entrevistados consideram relevantes ou marcantes, sendo que esta técnica permite-nos, simultaneamente, alcançar um número total de respostas mais elevado do que o número de respondentes, tornando necessária a realização de menos entrevistas. Desta forma pretendemos minimizar a necessária disrupção nas organizações que colaboraram connosco que está associada à participação destes respondentes no estudo.

3.1.1. PARTICIPANTES

Os participantes deste estudo foram 24 trabalhadores de empresas que possuem um sistema de gestão de desempenho implementado. Estas empresas pertencem a quatro sectores de atividade distintos: Telecomunicações, Consultoria, Saúde e Administração Pública, e o contacto com as mesmas foi estabelecido através do procedimento explicitado no ponto 3.1.4. Em cada uma destas empresas foram entrevistados 6 trabalhadores com diferentes posições hierárquicas, perfazendo assim o total de 24 trabalhadores entrevistados. Também no ponto 3.1.4. explicamos em detalhe o processo de seleção destes respondentes. O critério para a integração destes trabalhadores no estudo foi já terem passado pelo sistema de gestão de desempenho em vigor na organização pelo menos uma vez, de forma a poderem conhecer e terem vivenciado a dinâmica e processos associados ao mesmo.

Apresentaremos de seguida alguns dos dados sociodemográficos recolhidos acerca destes entrevistados. Estes apenas dizem respeito ao sexo do entrevistado, à empresa em que trabalha e ao seu papel no sistema de gestão de desempenho. Inicialmente tínhamos a intenção de recolher informação acerca da posição hierárquica na empresa, idade e tempo de permanência na empresa de cada entrevistado, contudo na primeira organização em que efetuámos o estudo houve pouca receptividade a esta partilha de informações, por receio de que as respostas dadas na entrevista pudessem ser identificadas pelos superiores. Apesar de termos assegurado repetidamente os entrevistados e as pessoas de contacto na organização

acerca da confidencialidade e anonimato das informações recolhidas (a carta de apresentação do estudo é apresentada no anexo 1), ainda assim estas preocupações mantiveram-se, pelo que optámos por reduzir a quantidade de informação sociodemográfica a recolher. Estamos em crer que tal se deve ao facto de se tratar de empresas com uma dimensão reduzida, em que se tornava fácil de identificar quem tinham sido as 6 pessoas a participar no estudo. Se a esse facto se juntassem mais indicadores sócio demográficos, tornar-se-ia, aos olhos dos entrevistados, extremamente fácil identificar quem tinha fornecido uma determinada informação ou proferido uma afirmação. A nossa opção por reduzir a quantidade de informação sociodemográfica a recolher baseou-se assim na promoção de uma maior sensação de segurança e conforto nos entrevistados, potenciando a sua colaboração com a entrevista e o processo de investigação, e também no facto de, nesta fase do estudo, a natureza da informação sociodemográfica que não pudemos recolher nos parecer de menor importância para o objetivo global da investigação.

Apresentamos na Tabela 6 os dados sociodemográficos referentes ao sexo dos trabalhadores por cada empresa e no total.

Tabela 6

Caraterização dos Participantes no estudo por Sexo

<i>Setor de atividade / Sexo</i>	Feminino	Masculino
Administração Pública	5	1
Consultoria	5	1
Saúde	4	2
Telecomunicações	6	0
Total	20	4

Como podemos constatar, a maioria dos participantes no estudo são do sexo feminino (83,3 %), enquanto que apenas 16,7% dos participantes são do sexo masculino. Destaque-se o caso da empresa de telecomunicações, onde todos os elementos entrevistados são do sexo feminino. Tal ocorreu uma vez que apenas nos foi autorizado efetuar as entrevistas num departamento da empresa, onde trabalham quase exclusivamente mulheres, o que acabou por gerar a referida distribuição ao nível do sexo dos participantes. Apesar de este ter sido o caso mais extremado, ainda assim em todas as organizações nas quais efetuámos as entrevistas existia um número visivelmente mais elevado de indivíduos do sexo feminino a trabalhar do que indivíduos do sexo masculino, o que gera necessariamente esta assimetria na distribuição dos participantes por sexo.

Apesar de estarmos cientes de que esta distribuição dos participantes por sexo pode influenciar os resultados do nosso estudo, ainda assim não deixamos de os considerar relevantes por duas razões principais: 1 - esta distribuição reflete a distribuição de

trabalhadores por sexo nas organizações que aceitaram colaborar no nosso estudo; 2 - uma vez que procuramos identificar os tipos de impactos que a eficácia das regras dos sistemas de gestão de desempenho podem gerar nas pessoas, consideramos que o aspeto crucial do nosso estudo é ter elementos que conheçam o sistema, tenham passado por ele e revelem alguma disponibilidade para refletir acerca do mesmo, características que cremos não serem afetadas pelo sexo do respondente.

Na tabela seguinte, a Tabela 7, apresentamos a distribuição dos participantes no estudo em função do papel que assumem no sistema de gestão de desempenho (SGD) da empresa a que pertencem.

Tabela 7

Caraterização dos Participantes no estudo por Papel que assumem no Sistema de Gestão de Desempenho

<i>Setor de atividade / Papel no SGD</i>	Avaliado (somente)	Avaliador (somente)	Avaliado e Avaliador
Administração Pública	5	0	1
Consultoria	4	0	2
Saúde	3	1	2
Telecomunicações	5	0	1
Total	17	1	6

Esta tabela permite-nos constatar que a maioria dos participantes no estudo assume um papel de "Avaliado (somente)", com a vasta maioria dos entrevistados a inserirem-se nesta categoria. Segue-se o papel de "Avaliado e Avaliador", que é assumido por um quarto dos entrevistados, enquanto que apenas 1 dos entrevistados, assume um papel de "Avaliador (somente)". Passamos agora a debruçar-nos brevemente sobre esta distribuição.

O participante que assume o papel de "Avaliador (somente)" possui um cargo de destaque na empresa em causa, sendo o principal sócio gestor da mesma, e tendo um sistema de gestão de desempenho em vigor que não prevê que seja avaliado pelos seus subordinados. Apesar de alguns dos outros sistemas de gestão de desempenho em vigor nas empresas que colaboraram connosco também preverem esta possibilidade de alguns dos cargos de chefia de topo não serem alvo de avaliação, o entrevistado em causa da empresa da área da Saúde foi o único gestor de topo ou sócio da empresa que se voluntariou e disponibilizou para colaborar na nossa investigação.

No que concerne aos restantes papéis no sistema de gestão de desempenho, consideramos ter obtido uma dispersão satisfatória dos entrevistados pelos mesmos, tornando assim possível a obtenção de resultados que reflitam aspetos da avaliação e gestão de

desempenho relacionados com as vivências de quem é alvo do processo e também de quem efetua o mesmo.

3.1.2. DESENHO DA INVESTIGAÇÃO

O estudo consiste na realização de entrevistas semiestruturadas aos 24 participantes apresentados no ponto anterior, com o objetivo de identificar aspetos dos sistemas de gestão de desempenho ligados a regras ineficazes, bem como explorar o modo como os participantes lidam com esses aspetos.

As entrevistas realizadas seguiram uma metodologia coincidente com o método dos incidentes críticos, consistindo na procura de identificação e exploração de situações concretas em que o participante tenha tido que lidar com estes aspetos que entenda como sendo menos eficazes do sistema de gestão de desempenho da empresa a que pertence. Foi solicitado a cada participante que identificasse entre três e cinco situações desta natureza, de modo a expandir a quantidade total de situações identificadas e que foram posteriormente sujeitas a análise. Estes aspetos serão apresentados e explorados em pormenor no ponto 3.1.4., referente ao procedimento.

A opção por este método decorre da procura de obter uma total cobertura do constructo em avaliação, sem a necessidade de entrevistar mais do que vinte ou trinta pessoas. Alguns autores, como Bachiochi e Weiner (2004) uma vez que nesta altura tende a deixar de surgir mais informação nova, entendem que a partir deste ponto se tende a atingir a saturação teórica e não se acrescenta uma quantidade significativa de informação relevante para a investigação em curso. Assim, pelo método dos incidentes críticos torna-se possível atingir a referida cobertura do constructo em análise, sem a necessidade de taxar em demasia os recursos necessários para a obtenção de respostas, neste caso os entrevistados e as organizações a que pertencem.

Do estudo realizado resultaram os seguintes produtos principais: a identificação dos aspetos do sistema de gestão de desempenho que os entrevistados consideram mais e menos positivos; a identificação de diversas de situações em que o participante lidou com aspetos do sistema de gestão de desempenho da empresa a que pertence e que considera refletirem uma menor eficácia do mesmo; a identificação dos vários impactos causados por estas situações, com particular ênfase na procura de identificar os impactos ao nível da confiança organizacional (afetiva e cognitiva / no superior e na organização como um todo), uma vez que é este um dos principais conceitos referidos no problema de investigação que rege a presente tese.

3.1.3. INSTRUMENTOS

Tal como indicámos no ponto anterior, o presente estudo consiste na realização de entrevistas semiestruturadas. Iremos neste ponto descrever e justificar o guião de entrevista que criámos para dar resposta aos objetivos delineados para o estudo, explicitando ainda o processo envolvido na sua criação.

Dada a intenção de explorar os diferentes impactos que podem surgir associados à menor eficácia das regras dos sistemas de gestão de desempenho, tomámos a decisão de efetuar um estudo baseado em metodologia qualitativa nesta fase, de modo a podermos obter a maior diversidade possível de respostas e situações relevantes para responder ao nosso problema de investigação. Esta intenção levou também à necessidade de desenvolvermos o nosso próprio guião de entrevista semiestruturado para utilizarmos no presente estudo, uma vez que não existia nenhum instrumento na literatura que cumprisse as funções que pretendíamos, e consideramos ser preferível criar um guião mais focado no problema em mãos, não o tornando assim demasiado extenso nem direcionado para temas potencialmente menos pertinente ou relevantes para a investigação a ser desenvolvida. Passamos de seguida a explicitar o processo de criação desse guião.

Foi nossa intenção primordial construir um guião semiestruturado que nos permitisse reajustar em parte a estrutura e sequência da entrevista, de modo a podermos dar sequência a algum aspeto que o entrevistado mencionasse e que fizesse sentido aprofundar, mantendo simultaneamente uma homogeneidade em termos das respostas obtidas. Pretendíamos explorar o maior número de situações possíveis que o participante pudesse partilhar connosco, tendo presente que seria importante minimizar o tempo total despendido na realização da entrevista, de modo a que o impacto da participação no estudo fosse tão reduzido quanto possível para o entrevistado e para a organização. Consideramos ter conseguido cumprir este propósito, uma vez que as entrevistas tiveram uma duração entre os 14 e os 53 minutos, com o tempo médio de entrevista a situar-se entre os 25 e os 30 minutos.

Criámos inicialmente um conjunto de questões, tendo discutido as mesmas com outros especialistas da área, de forma a chegarmos a uma versão final do guião que correspondesse aos nossos intuítos. Tomámos ainda em consideração diversas das recomendações apresentadas por Schaeffer e Presser (2003), nomeadamente os cuidados a ter na identificação e definição do evento que pretendíamos que o entrevistado abordasse, a necessidade de ser preciso acerca destes eventos e a importância de os mesmos serem eventos relevantes para o respondente. Consideramos que este aspeto foi respeitado pela adoção de uma metodologia próxima do método dos incidentes críticos, uma vez que permite aos participantes reportarem situações que considerem ser pertinentes para si e com as quais tenham tido que lidar pessoalmente, superando desta forma o problema da relevância da mesma. A opção por esta metodologia de base prende-se também com uma procura de

umentar o número de situações descritas, o que nos permite obter um N relevante de situações que cumpram os requisitos identificados, sem ser necessária a realização de entrevistas a um número demasiado extenso de participantes. Este tipo de metodologia tem também sido utilizado com sucesso noutros estudos da área da Psicologia do Trabalho e das Organizações, como por exemplo por Brandão (2010).

No que diz respeito à forma de construção das questões, e ao tipo de respostas que pretendemos que surgissem da sua colocação, seguimos também muitas das recomendações apresentadas pelos autores referidos, nomeadamente a importância de existir um objeto concreto acerca do qual a questão colocada se refere e de existirem formas de classificação dessas respostas.

Finalmente, adotámos uma prática sugerida pelos autores e que passa pela realização de um teste prévio ao guião antes de o aplicarmos em contexto de investigação. Assim, foram identificados 2 sujeitos que não iriam ser incluídos no estudo, e foi-lhes realizada a entrevista, simulando um contexto de entrevista similar ao que iria acontecer no estudo. A reação dos entrevistados à sequência e fraseamento das perguntas foi positiva, sendo ainda de referir que o guião aparentava estar a conseguir gerar respostas de natureza diversificada, algo que era do nosso interesse. Assim, demos continuidade à sua utilização e transitámos para as entrevistas com os participantes no estudo. Dado que estes também reagiram positivamente ao guião, e o mesmo se continuou a mostrar capaz de levar à produção de respostas diversificadas e tematicamente ajustadas com o objeto de pesquisa da nossa investigação, demos por encerrado satisfatoriamente o processo de criação deste guião semiestruturado. Assim, apresentamos de seguida o mesmo, respeitando a ordem pela qual as questões foram colocadas.

Guião de Entrevista:

1. Descreva-me brevemente como funciona o sistema de gestão de desempenho da sua empresa...
2. Qual é o seu papel nesse sistema? (Avaliador, Avaliado ou Ambos)
3. Que aspetos positivos destaca desse sistema? Porque os considera positivos?
4. E negativos? Porque os considera negativos?
5. Conte-me uma situação (é necessário recolher entre 3 e 5 situações diferentes) em que tenha tido que lidar com regras ou processos do sistema de gestão de desempenho da sua organização que lhe pareçam mais pesados ou desajustados/menos ajustados. (Para cada uma das situações o entrevistado deveria descrever o seguinte:)

- a. O que fez nessa situação/como reagiu/como lidou com ela?
- b. Que impacto essa situação teve em si?
- c. Sente que isso afeta a confiança que tem na organização a que pertence ou nos seus colegas/superiores?

As palavras e expressões a sublinhado não deveriam ser alteradas na colocação de perguntas aos entrevistados. As frases colocadas entre parêntesis também não eram necessariamente efetuadas. No caso da questão 2, eram dadas as opções de resposta ao participante caso este não indicasse de imediato o seu papel no sistema ou não compreendesse totalmente a questão, enquanto que no caso da questão 5, cada uma das questões de follow-up representadas pelas alíneas a, b e c apenas eram colocadas caso o participante não fornecesse desde logo informação suficiente a esse respeito na sua descrição inicial da situação ou caso o entrevistador quisesse confirmar algum aspeto dessa mesma informação. Ainda em relação à questão 5, o entrevistado não era necessariamente informado do número de situações que necessitava de apresentar, sendo-lhe simplesmente solicitado que identificasse mais situações após cada uma das que descrevia, interrompendo-se o processo quando se chegasse às 5 situações descritas. Por outro lado, caso o participante não identificasse o número mínimo de 3 situações distintas, o entrevistador poderia abordar alguns temas ligados à avaliação de desempenho que o entrevistado tivesse mencionado em alguma fase anterior da entrevista, ou abordar alguns dos aspetos centrais do processo de gestão de desempenho descrito pelo participante. Adicionalmente, caso o entrevistado revelasse pouca diversidade temática nas situações narradas, o entrevistador deveria destacar a importância de este identificar situações que dissessem respeito a aspetos de natureza diferente do sistema de gestão de desempenho, podendo exemplificar com termos como: resultados, regras, procedimentos, gestão dos resultados ou a estrutura do sistema.

Constatámos que este processo foi suficiente para gerarmos a descrição das situações pretendidas na vasta maioria dos participantes, existindo apenas uma situação em que estes incentivos e sugestões do entrevistador não conseguiram levar à produção do número mínimo de situações descritas desejado. Não obstante, as contribuições desse participante foram igualmente tidas em conta e analisadas.

Retomando o artigo publicado por Schaeffer e Presser (2003), e tendo em presente o guião de entrevista que apresentámos acima, efetuámos ainda uma reflexão acerca de dois assuntos considerados cruciais pelos autores: a necessidade de gerar aquiescência no entrevistado e o que fazer quando este referia que não sabia responder à questão indicada. Para cada um dos casos definimos uma estratégia de atuação, que passamos a apresentar.

A nossa questão 5 implica uma resposta de aquiescência, isto é, implica a pessoa reconhecer que já passou por uma situação da natureza explicitada. Esta geração de uma resposta de aquiescência no entrevistado é vista como controversa na literatura, podendo ser entendida como um modo de forçar respostas e enviesar os dados, sendo ainda fortemente permeável a características de personalidade do entrevistado. (Krosnick & Fabrigar, 2003). Contudo, consideramos que tal impacto é minimizado na nossa entrevista, uma vez que o objeto de análise não é a própria aquiescência da pessoa, isto é, não existe uma análise do simples facto de a pessoa dizer que já passou pela situação, sendo apenas relevante para a nossa análise o conteúdo daí decorrente. Sendo este conteúdo diversificado e ancorado nas experiências relevantes da pessoa, o que decorre da utilização do método dos incidentes críticos, torna-se ainda menos relevante esta possibilidade de a necessidade de gerar aquiescência poder influir negativamente na qualidade dos dados recolhidos através deste guião semiestruturado.

Abordaremos agora a forma como lidámos com situações em que o entrevistado referia não saber a resposta, sendo este aspeto pertinente na medida em que alguns autores argumentam que a ausência de uma possibilidade de não resposta às questões colocadas pode levar ao surgimento de respostas menos fidedignas (Sudman, Bradburn & Schwarz, 1996; Tourangeau, Rips & Rasinski, 2000). Apresentamos dois argumentos que, a nosso ver, tornam improvável que existam efeitos desta natureza na nossa investigação. Primeiramente, existem evidências empíricas contrárias às referidas que apontam no sentido de não existir qualquer efeito de degradação da qualidade das respostas em virtude de não existir uma possibilidade de não resposta (McClendon & Alwin, 1993; Krosnick *et al.*, 2002), sendo que estes autores, tal como Scafeffer e Pressman (2003) sugerem que tal probabilidade se torna ainda mais reduzida se existirem questões de *follow-up* que levem a que o participante tenha que expandir a sua opinião acerca do tema em causa, tal como ocorre no guião de entrevista que criámos. Em segundo lugar, o nosso procedimento contempla, de facto, a possibilidade de encorajarmos o participante a responder à questão 5 quando este não o fazia espontaneamente, contudo este encorajamento era geralmente efetuado aludindo a temas já referidos pelo entrevistado em momentos anteriores da entrevistas, ou seja, não seriam aspetos tematicamente irrelevantes ou desfasados do assunto em discussão para o entrevistado. Adicionalmente, e em última análise, o nosso guião contempla a possibilidade de não resposta. O entrevistado pode decidir não produzir mais respostas, independentemente do encorajamento que possa receber para o fazer, e o entrevistador aceita essa opção do entrevistado. Aliás, tal como referimos anteriormente, existiu um caso em que tal aconteceu, sendo que nessa situação o entrevistador aceitou a decisão de não produzir mais respostas por parte do entrevistado e as informações já recolhidas desse sujeito foram tomadas em consideração para todo o processo de análise, não tendo a sua importância para o estudo sido minimizada.

Creemos ter explicitado neste ponto a forma como construímos o instrumento que foi utilizado no presente estudo, e que consiste num guião de entrevista semiestruturado, baseado

no método dos incidentes críticos, e que visa recolher situações em que o entrevistado tenha tido que lidar com aspetos do sistema de gestão de desempenho da sua organização que considere pesados ou desajustados.

3.1.4. PROCEDIMENTO

Iniciamos pela descrição da forma como foram angariados os participantes para o presente estudo. Após criarmos o instrumento a utilizar na investigação, e que foi apresentado no ponto anterior, definimos quais seriam os critérios para decidirmos quais as organizações nas quais poderíamos efetuar o estudo. Tendo em conta que o nosso único objetivo principal se prendia com perceber os impactos de alguns aspetos dos sistemas de gestão de desempenho nas pessoas, considerámos que não seria relevante excluir empresas por setor de atividade ou por dimensão. Assim, definimos como critério principal de inclusão o seguinte: a empresa deveria ter um sistema de gestão ou avaliação de desempenho formal implementado, sendo que este mesmo sistema de gestão ou avaliação de desempenho já teria tido que cumprir todo o seu ciclo pelo menos uma vez. Apesar de, como referimos, não termos definido critérios de exclusão associados à dimensão da empresa, ainda assim este tipo de sistemas são mais comuns em empresas de dimensão significativa, o que se poderia configurar como um problema dadas as características do mercado empresarial nacional, em que mais de 99% das empresas são de dimensão pequena e média (Barómetro do Tecido Empresarial, 2011). Elaborámos de seguida uma carta de apresentação da nossa investigação (ver anexo 1), onde explicitámos o propósito da investigação, o critério de inclusão da empresa contactada e descrevemos sumariamente a metodologia a aplicar, bem como o tempo que tal iria consumir. Esta carta de apresentação destinava-se a estabelecer uma relação de parceria com as organizações que fosse extensível aos dois estudos empíricos realizados, o que estamos a apresentar nesta secção, e o que será apresentado no capítulo 4 da presente tese. Em cada carta de apresentação enviada substituímos o campo que diz "Nome da Empresa" com a designação da organização para a qual havíamos enviado o documento.

Uma vez elaborado o documento de divulgação e explicação do estudo realizado, identificámos um conjunto de empresas para contactar com o intuito de estabelecer esta parceria. Assim, visto que pretendíamos chegar ao contacto com empresas de grande dimensão, utilizámos como referência a listagem do "Best Place to Work 2011". Seguidamente identificámos o contacto de email ou o formulário de candidatura à realização de estudos de cariz académico de cada uma destas empresas e enviámos o documento referido por um destes meios para as mesmas. Além deste método de identificação de empresas potencialmente parceiras na realização deste estudo, solicitámos referências a profissionais de Recursos Humanos da nossa rede de conhecimentos que estivessem em contacto com

decisores de empresas que cumprissem os critérios pretendidos e procurámos ainda estabelecer contacto com representantes de empresas por via do LinkedIn. Dos mais de 100 contactos que efetuámos, recebemos 9 respostas positivas de manifestação de interesse na colaboração no estudo, o que consideramos ser uma taxa de sucesso extremamente reduzida. Estas 9 respostas positivas levaram ao aprofundar dos contactos com representantes de cada uma das organizações, sendo que apenas em 4 destas obtivemos um parecer favorável à realização do estudo na sua plenitude, nas restantes 5 revelou-se difícil obter autorização dos órgãos gestores para a realização de todo o estudo, sendo que em alguns casos apenas foi aprovada a colaboração da empresa no estudo que apresentaremos no capítulo 4.

Em todas as quatro empresas que acederam a colaborar no nosso estudo efetuámos uma pequena reunião com pelo menos um representante da mesma, tendo sido designada uma pessoa como sendo o nosso elemento de contacto principal, e voltámos a apresentar o estudo, abordando novamente os tópicos referidos na carta de apresentação do mesmo, tendo resultado uma autorização da parte de cada uma destas empresas para realizarmos o estudo junto dos colaboradores da mesma. Importa destacar que numa das empresas apenas nos foi autorizado que efetuássemos o estudo num departamento específico da mesma. Nesta reunião foram desde logo combinados os detalhes acerca do modo como se selecionariam e contactariam os entrevistados, tendo ficado definido que a pessoa de contacto na empresa divulgaria a investigação junto dos colaboradores e que estes se poderiam inscrever de forma voluntária no estudo. Após a recolha de inscrições seria confirmado com a pessoa de contacto que estes voluntários cumpriam o requisito base para participarem na entrevista, isto é, estavam abrangidos pelo sistema de gestão de desempenho da organização e já tinham passado pelo mesmo pelo menos uma vez, e estabelecíamos contacto com a pessoa para agendar a entrevista. Tendo em conta que havia sido definido que se realizariam 6 entrevistas em cada empresa, nas situações em que surgiram mais voluntários, foram selecionados para entrevista os primeiros a inscreverem-se, conquanto cumprissem o referido critério de seleção. Nesta fase estava finalizado o processo de articulação com a pessoa de contacto na empresa, passando as fases seguintes da investigação a ser geridas diretamente com cada entrevistado, nomeadamente o agendamento da entrevista e sua realização.

Passaremos agora a apresentar os procedimentos associados a cada entrevista. Foi negociado com cada uma das empresas que as entrevistas seriam realizadas nas instalações da própria empresa, de modo a minimizar as deslocações a realizar pelos funcionários e, consequentemente, o tempo despendido no processo. Oferecemos às organizações a possibilidade de agendar estas entrevistas fora do horário de trabalho, de forma a minimizar o impacto na produtividade da organização, contudo a maioria das mesmas desenrolou-se em horário laboral, com a autorização dos gestores das organizações. Após ter sido definido o local em que as entrevistas seriam realizadas e as possibilidades de horário para efetuar as mesmas, contactámos telefonicamente ou presencialmente cada um dos colaboradores que se voluntariam a colaborar no estudo. Apresentámos novamente o mesmo e as suas finalidades,

referimos que o mesmo consistira na realização de uma entrevista e que esta ocorreria nas instalações da empresa, e disponibilizámos várias alternativas de data e horário para a realização da entrevista, procurando que tal se ajustasse à disponibilidade do entrevistado, informando os mesmo de que o tempo previsto para a duração da entrevista se situava entre os 45 minutos e uma hora.

Após agendar a entrevista, a mesma foi realizada no dia e horário combinados e em contexto individual, apenas na presença de um entrevistador, tendo cada empresa disponibilizado uma sala na qual era possível efetuar as entrevistas sem interrupções. No início de cada entrevista foi novamente apresentado ao entrevistado o objetivo do estudo e foi-lhe solicitada autorização para efetuar uma gravação áudio da entrevista. Nesta fase os entrevistados eram novamente assegurados da confidencialidade da informação que transmitissem, sendo que o entrevistador reforçava também que representava uma entidade externa à empresa e que não iria fornecer informação à mesma acerca das respostas específicas dadas por cada entrevistado, mas apenas uma visão global dos resultados de toda a investigação. Era ainda referido aos entrevistados que não existem respostas certas nem erradas, destacando o enfoque de recolhermos as suas opiniões acerca de aspetos ligados ao sistema de gestão de desempenho da empresa a que pertencem. Após estas explicações permitimos ao participante colocar dúvidas, esclarecemos as mesmas quando necessário e, após todos estes aspetos estarem clarificados, demos início à gravação e, por conseguinte, à realização da entrevista.

A entrevista em si consistiu na aplicação do guião referido, permitindo aos participantes apresentarem tantas situações que cumprissem o que era solicitado quantas desejassem, conquanto não superassem as cinco. Em nenhuma circunstância houve necessidade de excluir situações reportadas pelos entrevistados por terem excedido o número permitido. Em algumas situações, como foi referido no ponto anterior, encorajámos o entrevistado a produzir mais exemplos de situações, ilustrando algumas das possibilidades recorrendo a temas que já haviam sido referidos pelos mesmos, ainda que não necessariamente no contexto de uma situação como a que era pedido que descrevessem na entrevista.

Uma vez chegado o final da entrevista, isto é, quando a pessoa referia não identificar de mais situações que cumprissem os critérios solicitados, pedimos autorização para finalizar a gravação e encerrámos o momento de entrevista. De seguida agradecemos ao entrevistado pelo tempo e esforço despendido, valorizando a importância e singularidade dos contributos que havia dado para a nossa investigação através do seu relato. De seguida referimos que existiria uma segunda fase no nosso estudo, que consistia na resposta a questionários (estudo apresentado no capítulo 4) e que era importante contarmos com a colaboração da pessoa também nessa fase. Todos os entrevistados aceitaram dar seguimento a esta colaboração, pelo que foi recolhido o contacto de email de cada um deles de forma a que a fase seguinte do estudo pudesse ser divulgada diretamente para os mesmos. Finalmente comprometemo-nos a

apresentar um resumo dos resultados da investigação, caso o entrevistado assim o desejasse, enviando os mesmos no final do processo para o endereço de email fornecido. Nesta fase era novamente colocada à pessoa entrevistada possibilidade de fazer questões ou colocar dúvidas, as mesmas eram esclarecidas no momento e encerrava-se esta fase do processo.

Uma vez realizadas e gravadas as 24 entrevistas, por intermédio de um gravador de voz digital, as mesmas foram descarregadas em formato eletrónico para um computador. Posteriormente cada uma delas foi transcrita para um documento Word, procurando não omitir nem alterar qualquer aspeto do seu conteúdo, de modo a não comprometer a análise do mesmo. Finalizado este processo de transcrição, as entrevistas foram importadas para o *software* de análise de conteúdo QSR NVivo 8. Uma vez importadas, a primeira tarefa efetuada foi a categorização de cada um dos documentos de acordo com as características sociodemográficas dos respondentes que referimos no ponto 3.1.1.: o sexo, empresa a que pertence e o papel da pessoa no sistema de gestão de desempenho. Uma vez finalizada esta codificação, acedemos a cada um dos documentos e retirámos todos os elementos de identificação do entrevistado que estes possuísem na sua designação de ficheiro ou no próprio corpo do texto. Importados os ficheiros para o *software* de análise de conteúdo, efetuámos este processo, alocando cada segmento de cada entrevista a uma categoria. Esse sistema de categorias que construímos nesta etapa será apresentado na sua totalidade no ponto 3.2. deste capítulo, e foi desenhado com base nos dados recolhidos, procurando ainda refletir algumas das considerações teóricas associadas a esta temática.

Finalmente iremos referir os cuidados de natureza ética e deontológica que adotámos no decorrer de todo o processo. Primeiramente importa referir que, na medida do aplicável a esta situação em concreto, procurámos seguir o Código Deontológico da Ordem dos Psicólogos (2011), contudo iremos especificar alguns destes cuidados e a sua aplicabilidade ao presente estudo.

Comprometemo-nos, desde a fase inicial do contacto com as empresas que aceitaram colaborar connosco no estudo, em devolver os resultados obtidos. Clarificámos que não poderíamos fornecer dados referentes a respostas específicas de um determinado colaborador, mas apenas conclusões globais do estudo. Assegurámos ainda cada organização de que não iríamos mencionar o seu nome na presente tese, mas apenas o setor de atividade em que se inseria. Reforçámos ainda que o nosso objetivo primordial deste estudo prende-se com a promoção da eficácia dos sistemas de gestão de desempenho, pelo que nos disponibilizámos para, em conjunto com elementos da organização, analisar os dados globais do estudo e apresentar sugestões acerca de medidas que a organização pudesse tomar no sentido de potenciar essa mesma eficácia do seu sistema de gestão de desempenho, com base nas conclusões geradas pelo nosso estudo. Naturalmente, informámos ainda que a nossa eventual participação em tal processo não implicaria quaisquer encargos adicionais para a organização, e que a mesma apenas ocorreria se a empresa assim o entendesse e desejasse.

No que diz respeito aos dados recolhidos, os mesmos apenas estiveram acessíveis aos investigadores responsáveis pelo estudo, não tendo existido quaisquer outros intervenientes no processo que possam ter acedido aos mesmos. A confidencialidade destes dados foi também assegurada quer às organizações quer aos entrevistados, ainda que importe referir que o total anonimato dos mesmos não foi possível. Tal deveu-se ao facto de cada empresa possuir a informação de quais foram os seus 6 colaboradores que participaram no estudo, ainda que não possuam qualquer forma de identificar qual a informação que nos foi fornecida por cada um desses colaboradores.

Em todas as fases do processo foi obtido o consentimento informado dos intervenientes chave, seja a organização como um todo ou o entrevistado em causa. Existiu também uma constante preocupação em minimizar o tempo de que cada um destes intervenientes necessitavam de despende para a realização do estudo. Tal foi efetuado de forma a procuramos minimizar o cansaço causado nos entrevistados, bem como as perturbações no dia normal de trabalho da organização.

3.2. RESULTADOS

Iremos estruturar os resultados da seguinte forma: primeiro dividiremos as respostas em vários grandes grupos e, cada grupo correspondendo a uma das questões colocadas na entrevista. Seguidamente apresentaremos a estrutura de categorias que criámos para cada um dos grupos, mencionando ainda o número de vezes que cada categoria foi referida nas entrevistas realizadas. Finalmente, ilustraremos cada uma das categorias que criámos com excertos das entrevistas que reflitam o conteúdo da mesma.

Vários autores (Flick, 1998; Ghiglione & Matalon, 1997), defendem a criação de categorias para a realização de análises de conteúdo, visto que estas traduzem temas, tópicos ou padrões relevantes que são identificados nas respostas dadas pelos entrevistados e que são agrupados em função da sua semelhança (Patton, 2002; Rubin & Rubin, 1995). Tratando-se de uma técnica exploratória, a sua definição segue um processo indutivo o que, segundo autores como Butterfield *et al.* (2005), não compromete a sua pertinência e valor científico. Este autor refere ainda o surgimento de saturação e redundância na criação de categorias como sendo o ponto de saturação do trabalho de criação de categorias e, conseqüentemente, um indicador da necessidade da sua cessação. Esta sugestão reflete a posição que adotámos na realização das entrevistas para o presente estudo, tendo sido tomada a decisão de cessar as mesmas quando sentimos que estas não estavam a levar ao surgimento de novos temas e situações de natureza diferente, ou seja, tinha sido atingido a saturação e redundância na criação de categorias para as respostas dadas.

A primeira questão colocada na entrevista solicitou aos entrevistados que identificassem quais consideravam serem os principais aspetos positivos e negativos do sistema de gestão de desempenho da sua empresa.

Apresentaremos primeiramente os aspetos positivos identificados. Os aspetos positivos identificados foram categorizados pelos investigadores em quatro grandes categorias grupos, existindo ainda uma quinta categoria grupo que diz respeito à não identificação de aspetos positivos no sistema de gestão de desempenho (SGD) da organização. Na tabela 8 apresentamos as quatro grandes categorias, bem como as subcategorias que compõem cada uma delas e ainda o número de vezes que cada uma destas categorias foi mencionada pelos respondentes.

Tabela 8

Categorias referentes aos Aspetos Positivos identificados pelos entrevistados nos SGD das suas empresas

Categoria Principal	Subcategoria	Número menções
Aspetos relativos à existência de um SGD formal	Permite a existência de um rumo para a organização	6
	Permite a avaliação do mérito	4
	A simples existência de um SGD é positiva	6
	A existência de um SGD transmite uma imagem de seriedade	1
Aspetos relativos à facilidade funcional do SGD	Permite obter uma visão geral e aprofundada da organização	3
	É uma forma de sistematizar informação	2
	O SGD é percebido como sendo justo	1
	Existe flexibilidade na alteração dos objetivos	1
	As competências comportamentais avaliadas estão bem operacionalizadas	4
	O modo de funcionamento do SGD é claro	3
	O SGD tem regras definidas	1
Aspetos relativos à utilidade do SGD	Promove a reflexão e autoavaliação dos colaboradores	3
	Promove a comunicação entre avaliador e avaliado	4
	Promove a melhoria das competências dos trabalhadores	16
	Está ligado ao sistema de recompensas e carreira	3
	Promove a identificação das causas do não atingir dos objetivos	2
Existe um constante investimento na melhoria do SGD	1	
Não são identificados aspetos positivos no SGD	1	

Analisando a tabela 8, constatamos que a categoria principal que recebeu mais menções foi a intitulada "Aspetos relativos à utilidade do SGD", tendo sido referida por 28 vezes pelos entrevistados. É também nesta categoria principal que se inclui a subcategoria mais mencionada "Promove a melhoria das competências dos trabalhadores" com 16 referências. As categorias principais "Aspetos relativos à existência de um SGD formal" e "Aspetos relativos à facilidade funcional do SGD", tendo o primeiro obtido um total de 17 menções e o segundo 15. Finalmente, as categorias principais "Existe um constante

investimento na melhoria do SGD". Isto perfaz um total de 61 referências a aspetos positivos do sistema de gestão de desempenho por parte dos entrevistados. Existe ainda uma referência à categoria "Não são identificados aspetos positivos no SGD".

De forma a clarificar a que diz respeito cada uma destas categorias, passamos agora a definir cada uma delas e, seguidamente, a apresentar excertos que ilustrem estas subcategorias ou, caso não existam, as categorias principais.

Iniciando com as subcategorias da categoria principal "Aspetos relativos à existência de um SGD formal", a subcategoria "Permite a existência de um rumo para a organização" é entendida por nós como se referindo a aspetos que revelam a capacidade do sistema de gestão de desempenho para fornecer metas transversais e concertadas para toda a organização. Esta categoria é ilustrada pelo seguinte excerto de entrevista:

- "(...) Do ponto de vista estratégico este SGD é melhor porque, como lhe disse, se for bem feito e em cascata, vai fazer com que toda a organização se alinhe em relação a um objetivo ou orientação estratégica. Desse ponto de vista é melhor do que o SGD anterior, em que as pessoas iam fazendo conforme as coisas iam surgindo e as necessidades, sem haver esse alinhamento e essa estratégia que balizasse toda a instituição." (Entrevistado 5)

Por sua vez, a subcategoria "Permite a avaliação do mérito" diz respeito à avaliação como positiva de aspetos relacionados com a avaliação do mérito dos colaboradores através do sistema de gestão de desempenho. Ilustramos esta subcategoria com o seguinte excerto:

- "(...) a cultura da empresa é baseada na meritocracia, com base nos resultados. E o sistema espelha isso, é um sistema que retribui e compensa não só financeiramente mas também a nível de carreira quem consegue ter bons resultados e bom desempenho, e por sua vez penaliza quem não tem. Vai muito de encontro ao que é a cultura e filosofia da empresa." (Entrevistado 14)

A subcategoria "A simples existência de um SGD é positiva" é definida como dizendo respeito à avaliação da mera existência de um sistema de gestão de desempenho como sendo positiva, e é ilustrada pelo seguinte exemplo:

- "(...) Eu acho sempre positivo que o nosso trabalho deve ser avaliado.(...) A parte positiva é que as pessoas devem ser avaliadas. (...) acho que deve haver sempre um sistema de avaliação de desempenho" (Entrevistado 2)

A subcategoria "A existência de um SGD transmite uma imagem de seriedade" é definida como sendo a avaliação positiva da existência de uma sistema de gestão de desempenho dada a imagem de seriedade que a presença do mesmo na organização transmite aos colaboradores desta. A única menção a esta subcategoria é a seguinte:

- "(...) Há mais um aspeto positivo. Acho que as pessoas, pelo menos penso assim, ao saberem que existe um sistema de avaliação de desempenho, e ao serem avaliadas, penso que lhes dá uma imagem de seriedade da empresa. Pelo menos a mim deu... Tive essa sensação." (Entrevistado 7)

Prosseguindo para a categoria principal "Aspetos relativos à facilidade funcional do SGD", definimos a subcategoria "Permite obter uma visão geral e aprofundada da organização" como sendo a avaliação positiva da capacidade do sistema de gestão de desempenho para gerar uma visão transversal e, simultaneamente, com algum pormenor, das várias áreas da organização. Como exemplo ilustrativo desta subcategoria apresentamos o seguinte:

- "(...) É sempre positivo ter um sistema destes, ainda que mais ou menos desenvolvido, é sempre bom porque de uma forma melhor ou menos boa dá-nos um retrato. Dá a mim e à administração a imagem do que se passa nas nossas clínicas. (...) Como deve calcular temos muitos colaboradores nossos, acima de 100, e depois temos quase 200 médicos. E para o CEO torna-se difícil estar a falar com todos e conhecer as realidades, já não é viável, como era há uns anos, conversar com cada um deles e saber o que lhes vai na alma. E para mim isto é uma forma de, de alguma forma, o CEO sentir como estão as pessoas em cada um dos seus postos. Não só em performance, mas também o que é que cada um pensa do outro, chefias, etc..." (Entrevistado 7)

A subcategoria seguinte "É uma forma de sistematizar informação" diz respeito à avaliação positiva do sistema de gestão de desempenho como sendo uma forma de sistematizar informação. O seu exemplo ilustrativo é o seguinte:

- "(...) Sistematiza toda a parte de avaliação das pessoas... Nós queremos que as coisas sejam feitas a todo o momento online, mas por vezes pode passar, pode entrar no esquecimento, podemos não investir nas pessoas que tivessem uma performance melhor, e assim no final do ano aí pensamos e dizemos que esta pessoa precisa ser melhorada. E eu acho que a sistematização de uma avaliação é fundamental." (Entrevistado 8)

A subcategoria "O SGD é percebido como sendo justo" é definida como sendo a avaliação da justiça inerente ao sistema de gestão de desempenho como sendo um aspeto positivo do mesmo, e possui como único exemplo o seguinte:

- "(...) - Acho que sim, foi bastante ajustada... Fomos todos avaliados da mesma forma... A mesma nota não, isso varia de pessoa para pessoa. Mas fomos todos avaliados da mesma forma e pelas mesmas pessoas. Do que soube das outras notas concordei... Apesar de não nos chegarmos ao pé dos outros a perguntar o que tiveram, mas pelo que percebi acho que sim, foi justo..." (Entrevistado 11)

A subcategoria "Existe flexibilidade na alteração dos objetivos" diz respeito à avaliação positiva da possibilidade de se alterar ou ajustar os objetivos associados ao sistema de gestão

de desempenho em vários momentos. Também esta subcategoria é ilustrada por apenas um exemplo:

- "(...) Pode-se consultar os objetivos a qualquer altura do ano, e mais do que isso, pode-se redefinir os objetivos a qualquer altura. Imagine que inicialmente se traçaram objetivos muito ambiciosos, até porque a conjuntura podia proporcioná-lo, mas depois podem surgir crises e dificuldades no outsourcing, assim a qualquer altura pode-se redefinir em função do mercado. Isso é possível, até mesmo para que os resultados finais não sejam catastróficos." (Entrevistado 14)

Já a subcategoria "As competências comportamentais avaliadas estão bem operacionalizadas" é definida como sendo a avaliação positiva realizada acerca da boa qualidade da operacionalização das competências comportamentais avaliadas pelo sistema de gestão de desempenho. De entre as várias menções a esta subcategoria, apresentamos o seguinte exemplo ilustrativo:

- "(...) Acho que o sistema está bem operacionalizado. As competências estão definidas corretamente e percebe-se o que a pessoa tem que fazer em cada uma. Há objetividade e está claro o tipo de competências que se tem que ter. Sendo uma coisa um pouco subjetiva, a avaliação, não se garante que seja sempre totalmente bem aplicada. Mas acho que está lá claro e clarificado o tipo de competências que se tem que ter para cada nível de carreira, o que são os comportamentos que indicam essas competências... Isso está bem estruturado." (Entrevistado 15)

A subcategoria seguinte "O modo de funcionamento do SGD é claro" refere-se à avaliação positiva do modo de funcionamento do sistema de gestão de desempenho em virtude da clareza desta forma de funcionar do mesmo. Apresentamos o seguinte exemplo desta subcategoria:

- "(...) Mas essencialmente acho que o sistema está clarificado e objetivo. Qualquer pessoa que se dedique a estudar um pouco o sistema, percebe-o e não precisa de perguntar à chefia o que põe em cada campo. Está muito clarificado o que se tem que ser para uma competência de cada tipo..." (Entrevistado 15)

Finalmente, esta categoria principal possui uma última subcategoria, "O SGD tem regras definidas", definida como a avaliação positiva do facto de o sistema de gestão de desempenho possuir regras definidas, e que é ilustrada pelo exemplo:

- "(...) É positivo o sistema de avaliação de desempenho ser um modelo transparente (...) e com regras definidas." (Entrevistado 24)

A categoria principal seguinte contém "Aspetos relativos à utilidade do SGD", e é composta por cinco subcategorias, sendo que a primeira destas, "Promove a reflexão e autoavaliação dos colaboradores" é definida como a avaliação positiva do papel do sistema de

gestão de desempenho na promoção da realização de reflexão acerca do seu desempenho por parte dos colaboradores. Esta subcategoria é exemplificada pelo seguinte excerto:

- "(...) O aspeto positivo que eu admito que haja no sistema é a parte da autoavaliação. Faz-nos pensar um pouco sobre todo o processo e fazer uma autocrítica. Isso é aquilo que eu acho que é a parte melhor deste sistema. Justamente para uma pessoa se analisar e ver se podia ter feito melhor, se precisa de formação numa determinada área, se as condições de trabalho não são convenientes, se alguma coisa destas tem que ser alterada... É o momento em que se pensa nisso, porque no resto do ano as pessoas andam tão atarefadas que nem pensam nisso." (Entrevistado 3)

A subcategoria "Promove a comunicação entre avaliador e avaliado" é definida como sendo a avaliação positiva do papel do sistema de gestão de desempenho na promoção da comunicação entre o avaliador e o avaliado. Esta é ilustrada pelo exemplo:

- "(...) Para mim, o mais interessante nos SAD, e este promove-o, basta que quem está envolvido tenha intenção de o utilizar, é pôr em contacto as pessoas, o avaliador e avaliado. É pô-los em contacto, fazê-los comunicar. É um sistema que tem vários momentos de comunicação previstos, uns claramente programados e outros que podem informalmente ser inseridos durante todo o ciclo, em que o avaliador e avaliado, estamos normalmente a falar de uma chefia e de um subordinado, em que falam sobre o seu trabalho, dificuldades, expectativas, o que se pode fazer para cumprir melhor, daí ser tão importante esta fase de revalidação a meio do ano, a meio do ciclo, ou idealmente em vários momentos do ciclo. Não estamos a falar só de dois ou três momentos de contacto, aquilo que se pretende é que haja periodicamente esta comunicação formal também, em que avaliador e avaliado falam sobre objetivos, competências... Muito importante é a questão do feedback que faz parte deste momento de comunicação." (Entrevistado 4)

Tal como mencionámos, a subcategoria "Promove a melhoria das competências dos trabalhadores" foi a que obteve mais menções, e é definida como sendo a avaliação positiva do papel do sistema de gestão de desempenho na promoção da melhoria das competências dos trabalhadores. É ilustrada pelo seguinte exemplo:

- "(...) O mais positivo, para mim, é sobretudo a possibilidade de analisar o comportamento das pessoas, no fundo a performance das pessoas, numa perspetiva de desenvolvimento. Ou seja, dar aqui alguns inputs aos próprios avaliados sobre aquilo que devem melhorar. E acho que esse é o ponto forte da avaliação de desempenho. Nomeadamente isso acaba por acontecer até numa sessão de feedback, algumas pessoas fazem apenas uma mas normalmente na nossa área até fazemos com mais regularidade, até porque é mais difícil falar sobre o desempenho numa única reunião, e vamos falando ao longo do ano. Depois como a avaliação resulta numa nota final, e mais concretamente sobre isso que falamos na reunião de feedback. Considero isso positivo porque permite à própria pessoa

melhorar, ou seja, como indivíduo e como parte integrante da empresa é fundamental as pessoas perceberem como devem caminhar e como devem proceder para serem melhores, e isso leva a que a empresa também seja melhor naturalmente." (Entrevistado 19)

A subcategoria seguinte, "Está ligado ao sistema de recompensas e carreira", é definida como a avaliação positiva da existência de uma ligação entre o sistema de gestão de desempenho e o sistema de recompensas e carreira, e é ilustrada pelo exemplo:

- "(...) Um sistema de avaliação de desempenho é sempre bom para uma empresa porque, muitas das vezes, as pessoas usam isso como sendo um instrumento base para o sistema de compensação, tipo prémio e tudo mais." (Entrevistado 9)

A última das subcategorias referentes aos pontos positivos é "Promove a identificação das causas do não atingir dos objetivos", e é definida como sendo a avaliação positiva da capacidade do sistema de gestão de desempenho para apoiar na identificação das causas subjacentes à impossibilidade de atingir os objetivos traçados. Esta subcategoria possui como exemplo a seguinte referência:

- "(...) Acho positivo termos conhecimento dos objetivos. Sei que há algumas áreas que não têm bem noção dos objetivos que têm que atingir, e acho que é positivo sabermos que a nossa avaliação depende aqueles objetivos, e se não os atingirmos não falha só uma pessoa, mas sim a equipa toda, e acho que isso é fundamental. Porque permite saber o que tenho que fazer para obter uma avaliação positiva. E sei que, se alguma coisa falhar ali da minha parte, falha na equipa toda, e isso não vai ser positivo, porque no final a equipa não vai ter uma avaliação positiva perante a administradora." (Entrevistado 17)

Finalmente, temos as duas categorias principais que não possuem subcategorias. A primeira dessas categorias, "Existe um constante investimento na melhoria do SGD" é definida como a avaliação positiva do investimento continuado por parte da organização na permanente melhoria do sistema de gestão de desempenho, e é exemplificada pelo excerto:

- "(...) Este sistema de avaliação de desempenho está melhor que o anterior, não estando ainda na perfeição, mas compete aos organismos torná-lo melhor e mais credível. Eu nisto estou sempre a pensar na condição de responsável pelo funcionamento do sistema, não só como avaliada. Compete aos organismos melhorá-lo (...)" (Entrevistado 2)

E a categoria principal "Não são identificados aspetos positivos no SGD", definida como a não identificação de aspetos positivos no sistema de gestão de desempenho, e ilustrada pelo excerto:

- "(...) Sinceramente é muito difícil dizer aspetos positivos porque não concordo muito com o SAD, porque é tão genérico e é tão difícil avaliar que não tenho assim uma opinião muito positiva quanto a ele. Aliás, nem lhe consigo dizer exatamente quais são os itens, porque já me esqueci.... Aquilo é tao grande e tao genérico. Mas recordo-me desse [ponto de avaliação

comportamental] da cultura, do espírito de equipa, que acho que são questões difíceis de avaliar. Portanto não tenho assim uma opinião muito positiva quanto ao sistema exatamente por isso." (Entrevistado 13)

Finalizada a apresentação dos aspetos identificados como positivos no sistema de gestão de desempenho da organização pelos entrevistados, transitamos para os aspetos identificados como sendo negativos. A tabela 9, que apresentamos de seguida, sintetiza as categorias principais, subcategorias e o número menções a cada uma dessas subcategorias:

Tabela 9

Categorias referentes aos Aspetos Negativos identificados pelos entrevistados nos SGD das suas empresas

Categoria Principal	Subcategoria	Número menções
Aspetos relacionados com o peso institucional excessivo do SGD	Inflexibilidade do SGD	3
	Desajuste do SGD à atividade da empresa	4
	Excesso de exigências por parte das regras e processos do SGD	4
	Tarefas do SGD vistas como trabalho adicional desnecessário	1
	Falhas ou faltas de comunicação	3
Aspetos relacionados com dificuldades funcionais no SGD	Dificuldades relativas à formulação de objetivos	7
	Existência de cotas para os níveis de avaliação	10
	Não utilização de alguns dos mecanismos centrais do SGD por parte dos avaliados	1
	Permeabilidade à subjetividade dos avaliadores	15
	Dificuldade de comparação entre avaliados	1
	SGD ainda não está totalmente construído	1
	Ausência de avaliação 360	3
	Dificuldade excessiva em atingir os níveis de avaliação mais elevados	1
	SGD envolve a comparação entre departamentos funcionalmente diferentes	1
	As avaliações já estão decididas aquando da reunião avaliador-avaliado	2
Aspetos relacionados com a baixa utilidade do SGD	SGD excessivamente focado na atribuição de uma nota	2
	Ausência de ligação ou ligação pouco clara do SGD com o sistema de recompensas	3
	Competências avaliadas são muito genéricas	2
Não são identificados aspetos negativos no SGD		4

Registaram-se assim 42 menções no total de todas as subcategorias da categoria principal "Aspetos relacionados com dificuldades funcionais no SGD", sendo também neste conjunto de subcategorias que encontramos a que obteve o maior número de menções: "Permeabilidade à subjetividade dos avaliadores" com 12 referências por parte dos entrevistados. A categoria principal seguinte com o maior número de menções foi a "Aspetos relacionados com o peso institucional excessivo do SGD", tendo obtido 15, seguida da categoria "Aspetos relacionados com a baixa utilidade do SGD" que registou 7 menções. O total de menções a aspetos negativos dos sistemas de gestão de desempenho foi de 64. Finalmente, existiram 4 menções à não identificação de aspetos negativos nos sistemas de gestão de desempenho.

Iniciamos a ilustração de cada uma destas subcategorias com a subcategoria "Inflexibilidade do SGD", pertencente à categoria principal "Aspetos relacionados com o peso institucional excessivo do SGD". Esta subcategoria é definida como a avaliação negativa do facto de o sistema de gestão de desempenho da organização revelar reduzida flexibilidade, e é ilustrada pelo seguinte exemplo:

- "(...) não há espaço na avaliação para dizermos, olhe não cumpri este objetivo ou não consegui cumprir porque tive outro trabalho ao mesmo tempo, e que me ocupou imenso tempo e não consegui concluir os dois ao mesmo tempo. E que não há ajuda e porque... variadíssimas razões. E isto não é contemplado, não pode ser dito lá, aquilo é uma coisa que é estanque e nós ou cumprimos ou não cumprimos, atingimos ou não, superámos ou não. E as coisas são assim." (Entrevistado 1)

A subcategoria seguinte, "Desajuste do SGD à atividade da empresa", é definida como sendo a avaliação negativa da existência de um desajuste entre a estrutura do sistema de gestão de desempenho e o contexto em que esta está inserida ou a sua área de atividade. Apresentamos o seguinte exemplo ilustrativo da mesma

- "(...) devia ser mais ajustado à atividade da organização (...) Alguns colegas dirigentes ligam-me a dizer que precisam de ajuda a fixar objetivos, e de facto é na fixação que está o problema, é aí que deve ser bem fixado. Porque se isso correr mal já a avaliação depois não é honesta, não corre bem, tem que ficar muito bem fixado com indicadores e métricas bem definidas. É o principal trabalho deste sistema de avaliação de desempenho e o mais rigoroso é na fixação, e é onde eu acho que ainda há muita lacuna. (...) Tem esse, a falta de ajuste à atividade da organização, aquilo não sei de onde é copiado, as coisas já estão inventadas e é só dar-lhe um toque. Mas de facto aquilo parece funcionar mais numa multinacional que tenha fabrico de artigos ou venda do que na prestação de um serviço." (Entrevistado 2)

Já a subcategoria "Excesso de exigências por parte das regras e processos do SGD", definida como sendo a avaliação negativa baseada na perceção da existência de um elevado

número de exigências em função das regras e processos associados ao sistema de gestão de desempenho, é exemplificada pela seguinte referência:

- "(...) este sistema de gestão de desempenho é burocrático e emperra as pessoas, demora muito tempo... E portanto a sensação que se tem é que se está a perder tempo a fazer estas definições e feedbacks e é um pouco posto de parte, daí dizer-lhe que acho mais importante a parte comportamental, aquela parte da atitude, que propriamente as metas. Embora considere que elas devem existir e devem ser balizas para a pessoa." (Entrevistado 5)

A subcategoria seguinte é a "Tarefas do SGD vistas como trabalho adicional desnecessário", definida como sendo a avaliação negativa decorrente da perceção de que as tarefas associadas ao sistema de gestão de desempenho geram a necessidade de executar tarefas adicionais que são vistas como necessárias, e é ilustrada por um único exemplo:

- "(...) Aqueles trâmites todos que estão na lei, as pessoas ao fim e ao cabo contratualizarem os objetivos, isso não funciona porque, por um lado, nós temos uma carga de trabalho muito grande, e fazer os objetivos é considerado como uma chatice (...)." (Entrevistado 3)

Finalmente, a última categoria referente a esta primeira categoria principal é "Falhas ou faltas de comunicação", que é definida como a avaliação da existência de dificuldades de comunicação na organização associadas ao sistema de gestão de desempenho, e é ilustrada pelo seguinte exemplo:

- "(...) uma falha que tenho detetado, grave de comunicação, nas organizações burocráticas (...) Não é por serem burocráticas, é um burocracia distorcida, tem a ver com uma questão cultural e com os modelos de estado pelo qual tem atravessado a organização administrativa, burocrática neste caso, que é aquela que aqui predomina, em que os momentos de feedback e comunicação são raros, escassos. Não há aquela comunicação construtiva e voltada para os objetivos, é tudo muito voltado para as tarefas e para as atividades correntes, e a maior parte das pessoas e dirigentes não têm a noção de trabalhar para objetivos, para uma missão ou um todo maior. A sua atividade ou tarefa é sem dúvida importante mas é sempre parte de algo maior e crescentemente maior." (Entrevistado 4)

Prosseguindo para a categoria principal seguinte, "Aspetos relacionados com dificuldades funcionais no SGD", a primeira subcategoria listada é "Dificuldades relativas à formulação de objetivos". Esta é definida como sendo a avaliação negativa da perceção da existência de dificuldades na criação de objetivos, sendo a mesma ilustrada pelo seguinte exemplo:

- "(...) fator negativo tem a ver com o facto de nem sempre existir um encadeamento de objetivos, desde os objetivos da organização até aos objetivos do funcionário. A cadeia é muitas vezes cortada pelo meio em vários pontos, e isso torna também muito difícil a aplicação

do sistema com coerência. Portanto, muitas vezes os funcionários não entendem como é que o seu trabalho contribui para os objetivos da organização. (...) a dificuldade em estabelecer objetivos em alguns casos. É também um óbice muito importante a uma aplicação realista e séria do sistema. É o seguinte, este sistema está baseado em metodologias importadas do funcionamento das empresa mas num âmbito puramente comercial e quantitativo, porque há empresas privadas noutras áreas. (...). E nesse tipo de empresas é fácil a aplicação. Na nossa área de atividade a definição de objetivos realistas e quantitativos muitas vezes é artificial, é feita porque tem que ser feita mas há uma grande artificialidade. (...) Portanto temos muita dificuldade, em muitos casos, em definir os objetivos, porque o âmbito em que as pessoas trabalham não permite com facilidade que isso se faça e, por outro lado, é também difícil definir objetivos porque não é claro, muitas vezes, o que é que os serviços têm que fazer, e quais as prioridades para onde canalizar o trabalho dos seus colaboradores. Isso prende-se com a segunda questão que falei, muitas vezes não são claros os objetivos estratégicos da organização, são difusos ou muitas vezes mesmo inexistentes, ou então às vezes mudam ao longo do ano e as pessoas não sabem muito bem o que é que efetivamente precisam de fazer." (Entrevistado 6)

A subcategoria seguinte é "Existência de cotas para os níveis de avaliação", definida como a avaliação negativa da existência de cotas forçadas para a distribuição dos resultados das avaliações de desempenho realizadas, e tem como exemplo as seguinte referência:

- "(...) O principal aspeto negativo são as cotas, como é óbvio. As cotas fazem com que os muito bons sejam dados uns anos a uns e outros a outros para minimizar os problemas, as consequências que isso traz... Muitas vezes também existem situações em que as pessoas, lá porque tiveram muito bons para trás, continuam a tê-los por inércia, Mas essencialmente o problema advém das cotas (...). É negativo porque na prática podem não ser as pessoas que mais se esforçam e contribuem para a instituição que têm as melhores notas." (Entrevistado 3)

A subcategoria "Não utilização de alguns dos mecanismos centrais do SGD por parte dos avaliados", definida como a avaliação negativa atribuída ao facto de os avaliados pelos sistemas de gestão de desempenho não recorrerem a alguns dos mecanismos previstos na sua regulamentação, foi mencionada uma única vez, na referência:

- "(...) E depois as pessoas não recorrem àquele mecanismo que existe na lei de poderem negociar, até metade do ano, os objetivos de maneira a reformulá-los de acordo com metas que possam ser atingíveis, de uma forma mais realista." (Entrevistado 5)

A subcategoria "Permeabilidade à subjetividade dos avaliadores" foi a que obteve um maior número de referências, e define-se como sendo a avaliação negativa efetuada com base na perceção de que o sistema de gestão de desempenho é permeável à subjetividade dos avaliadores, podendo daí decorrer avaliações pouco precisas, quer estas sejam deliberadas ou não. Apresentamos como exemplo ilustrativo desta subcategoria o seguinte excerto:

- "(...) Por ser só qualitativo acaba por ser também subjetivo. Por mais que a escala tenha sido criada de uma forma a minimizar o impacto da subjetividade na avaliação, é difícil ainda assim, nomeadamente quando nos comparamos com outras pessoas no processo de avaliação de desempenho. Porque é baseado em perceções, naturalmente, não tenho que medir nada em concreto nem objetivo, é a minha perceção sobre a pessoa num determinado comportamento. É claro que a escala diz-me exatamente qual é o comportamento que é verificado, por exemplo, de 10-13 ou 14-16, consigo ler qual é o esperado. Mas, sei lá, se diz frequentemente faz algo, para mim o frequentemente é diferente de para outras pessoas. Ou se supera algo. Depende da exigência e coloca muito o enfoque no papel do avaliador e no impacto que o avaliador tem." (Entrevistado 19)

Já a subcategoria "Dificuldade de comparação entre avaliados", definida como sendo a perceção de que o sistema de gestão de desempenho não permite facilmente comparar dois avaliados no mesmo enquadramento, é ilustrada pelo excerto:

- "(...) E depois é difícil haver um nível de comparação dentro da mesma equipa, tendo em conta estes conceitos tão genéricos. Não tem em conta se nós fazemos ou não e porque fazemos..." (Entrevistado 13)

A subcategoria "SGD ainda não está totalmente construído", define-se como sendo a avaliação negativa decorrente da constatação que o sistema de gestão de desempenho ainda está em fase de construção ou conclusão. Tal como as duas subcategorias anteriores, esta apenas possui uma menção, que foi atribuída ao excerto:

- "(...) Outro é o facto de ainda não ter definido as competências técnicas. Os outros quadrantes já estão definidos mas as competências técnicas ainda não está, e portanto o sistema ainda não está a 100%, e ainda pode haver aqui e ali alguma incoerência na avaliação. (entrevistado 14)

A subcategoria "Ausência de avaliação 360" é também mencionada nesta listagem dos pontos negativos. É definida como a avaliação negativa da inexistência de uma avaliação 360 no sistema de gestão de desempenho e exemplificada pelo excerto:

- "(...) acho que devia haver essa avaliação 360, para quem está acima também poder ter a perceção daquilo que as outras pessoas acham acerca do seu trabalho. Isso é negativo porque acho que é uma batalha diária... Se calhar isso não acontece apenas [nesta organização], é uma batalha diária, porque é normal sermos criticados positiva ou negativamente, porque às vezes as coisas podem correr bem ou menos bem, mas isto é muito unilateral... Acho que é um bocadinho lógico que, se os outros às vezes se queixam de determinado aspeto de nós ou da nossa equipa, acho que seria normal nós também podermos passar para o outro lado determinados aspetos que deviam também ser melhorados. É exatamente dentro da mesma lógica. E se essa mensagem não é passada, as coisas continuam iguais... Ok, então nós vamos tentar melhorar o que não esteve tão bem no ano

passado, mas se calhar o outro lado não recebe esse feedback, e deveria receber para também melhorar as coisas." (Entrevistado 16)

A subcategoria seguinte é "Dificuldade excessiva em atingir os níveis de avaliação mais elevados", definida como a avaliação negativa decorrente da perceção de que os níveis mais elevados da avaliação de desempenho realizada são demasiado difíceis de atingir, e ilustrada pelo seguinte excerto:

- "(...) o último escalão, do 17 para cima, ser muito complicado de atingir, porque é esperado que a pessoa não só cumpra tudo como ainda faça mais, e isto nas áreas comerciais é fácil de medir. Quando a pessoa faz bem, se a pessoa faz 150 e o objetivo é 100 fez visivelmente mais. Nas áreas que não são assim tao fáceis de medir é mais complicado o quantificar o quanto mais se pode esperar de uma pessoa... Por exemplo, eu trabalho na [área X] e fazemos iniciativas. Não posso ultrapassar as próprias iniciativas, ou seja, a própria iniciativa tem uma escala. O máximo que consigo atingir é o topo da escala, não posso criar uma coisa..." (Entrevistado 20)

A subcategoria "SGD envolve a comparação entre departamentos funcionalmente diferentes", é definida como sendo a avaliação como negativa do facto de o sistema de gestão de desempenho da organização envolver a comparação entre departamentos de áreas funcionais marcadamente distintas da empresa. Tal como a subcategoria anterior, também esta possui apenas uma menção nas entrevistas, que passamos a apresentar:

- "(...) E depois é o facto de dentro da mesma direção haverem áreas funcionais muito distintas e algumas serem todas comparadas em termos de média, porque depois a média com que vamos ficar e nos possibilita a progressão na carreira, implica estarmos dois anos consecutivos acima da média. Em direções pequenas isto é bastante complicado. Aí acho que é uma falha considerável do SAD." (Entrevistado 20)

A última categoria referente à presente categoria principal intitula-se "As avaliações já estão decididas aquando da reunião avaliador-avaliado", é definida como sendo a avaliação negativa do facto de as notas a atribuir na avaliação de desempenho já estarem decididas aquando da reunião entre avaliador e avaliado, e é ilustrada pelo exemplo:

- "(...) se calhar a reunião de feedback podia ser antes de as coisas estarem fechadas, julgo eu. (...) Porque eu não sei até que ponto se pode influenciar... Por exemplo, numa reunião de feedback, (...) talvez nalguns pontos se pudesse alinhar com a chefia antes de as avaliações estarem fechadas. (...). Pensavam que era isto mas é aquilo, têm 2 valores abaixo do que pensavam. Alinhar de modo a que, nós não somos avaliados só no rigor ou só na criatividade, fazer ali uma média de forma a que estivesse OK para os 2 lados... (...) Por exemplo, sou avaliada acima daquilo que pensava no rigor, mas sou avaliada abaixo na criatividade... Achar um ponto de equilíbrio." (Entrevistado 23)

Prosseguimos para a categoria principal "Aspetos relacionados com a baixa utilidade do SGD", abordando a primeira subcategoria do mesmo "SGD excessivamente focado na atribuição de uma nota". Esta é definida como sendo a avaliação negativa do facto de o sistema de gestão de desempenho ser focado em demasia na geração de uma nota a atribuir aos avaliados, e que exemplificamos de seguida:

- "(...) Este sistema de avaliação de desempenho (...) está muito indexado a uma pontuação. A questão da avaliação final está muito indexada a uma pontuação ou seriação de pessoas que tem um impacto muito direto ou no desenvolvimento da carreira, agora não sei bem mas acho que também tem algum impacto na remuneração... (...) O resultado da avaliação de desempenho devia ser efetivamente identificado, mas devia ser um processo que, em vez de se concluir anualmente, um processo cíclico, e que realmente o que foi avaliado naquele ano fosse usado no ano seguinte para melhorar, e não fosse visto como tendo chegado ao fim daquele ciclo, ganhei não sei quantos pontos e para o ano já posso chegar a uma determinada fase da minha carreira ou já posso ganhar mais, ou daqui a cinco anos, com mais a avaliação x, já posso subir na carreira para a categoria ou vencimento tal. Deixa muito explícita esta questão formal da pontuação final, e as pessoas esquecem o processo que está para trás. Esquecem que é mais importante o processo de avaliação, que deve servir para melhorar competências e atingir objetivos, no fundo para se ir acompanhando o trabalho de melhoria de competências e atingimento de objetivos, não só individuais mas que têm que estar claramente indexados aos objetivos da organização. E focarem-se mais no processo e menos nos resultados. As pessoas estão demasiado focadas nos resultados..." (Entrevistado 4)

A subcategoria seguinte "Ausência de ligação ou ligação pouco clara do SGD com o sistema de recompensas" é definida como sendo a avaliação negativa da perceção de que não existe ligação entre o sistema de gestão de desempenho e o sistema de recompensas, ou que esta ligação é pouco clara e transparente. Como ilustração desta subcategoria apresentamos o excerto:

- "(...) Depois há outra questão, que é, supostamente, quando nós temos um sistema de avaliação de desempenho ele serve para nós atingirmos determinados benefícios, entre aspas, como sejam evoluir na carreira ou ter um aumento salarial ou uma função diferente. E isso também nem sempre corresponde, realmente, à avaliação. E nós não vemos a avaliação como algo que nos traz benefícios para além de sermos avaliados... E acho que isso também faz descredibilizar um pouco o sistema! por exemplo, há planos de formação que decorrem da AD, uma evolução de carreira... E nós não sentimos essa ligação, o que torna também um pouco mais difícil aceitar-se a avaliação de desempenho tal como ela existe." (Entrevistado 13)

A última subcategoria referida, "Competências avaliadas são muito genéricas", define-se como sendo a avaliação negativa da perceção de que as competências comportamentais avaliadas pelo sistema de gestão de desempenho da organização são pouco específicas para a realidade das funções desempenhadas. Esta é exemplificada pela seguinte referência:

- "(...) Acho que é um sistema muito genérico... É difícil de avaliar conceitos e dizer, por exemplo, 70% das vezes a pessoa tem espírito de equipa. Como é que se avalia isso no terreno? O que é o espírito de equipa e conhecer a cultura da empresa? São conceitos demasiado genéricos e ligados a competências demasiado genéricas e difíceis de avaliar. (...) Não tem critérios que se possam medir mesmo, se cumprimos ou não. Se perguntarmos às pessoas o que é o espírito de equipa, acho que cada pessoa diz uma coisa diferente. E portanto acho que é difícil de medir assim, desta forma. E isso é negativo porque acho que acaba por não nos avaliar exatamente naquilo que fazemos no dia a dia e se cumprimos ou não..." (Entrevistado 13)

Finalmente, apresentamos um exemplo da não identificação de aspetos negativos no sistema de gestão de desempenho da organização a que o entrevistado pertence:

- "(...) Eu não vejo parte negativa... Porque acho que quando a pessoa, por exemplo, pode não gostar de uma resposta, como estava a dizer há bocado, não gostar de como nos avaliaram numa certa situação, mas se nós tivermos argumentos para mostrar que aquilo não é verdade, ou que não é tão verdade, podemos contrapor. E podemos falar com a pessoa que nos avaliou. É assim, não vejo negativo, acho que até é tudo positivo, porque se as pessoas nos estão a dizer que não somos bons... Nós é que podemos não gostar tanto daquela avaliação que nos deram, aí é que é mais negativo, mas sinceramente não vejo a parte negativa da avaliação dentro de uma empresa... Em relação ao próprio sistema aqui implementado... Não vejo." (Entrevistado 12)

Finalizada a apresentação dos aspetos positivos e negativos dos sistemas de gestão de desempenho das organizações a que pertencem os entrevistados, damos continuidade à apresentação dos resultados com os temas principais das situações críticas identificadas pelos entrevistados através da resposta à questão 5 do guião de entrevista. No total foram identificadas 73 situações que cumprem os requisitos definidos, isto é, situações nas quais os entrevistados reportaram terem tido que lidar com regras ou processos do sistema de gestão de desempenho da sua organização e que consideram serem desajustados ou pesados.

A nossa categorização dos temas principais destas situações foi realizada em duas fases. Primeiramente foi efetuada uma atribuição a cada situação de uma designação referente, precisamente a esse tema principal mencionado na situação apresentada. Contudo, efetuámos de seguida uma transformação dessas categorias em subcategorias, que foram alocadas a seis categorias principais. Estas seis categorias principais foram construídas de forma a refletir a perspetiva teórica apresentada por DeHart-Davis (2008) acerca de quais devem ser as cinco características que uma regra eficaz deve possuir. Entendemos ser pertinente efetuar esta recategorização de modo a que o nosso sistema de categorias refletisse mais ajustadamente a teoria subjacente ao estudo realizado. Adicionalmente, esta recategorização permitiu-nos constatar que todas os temas principais das situações críticas

apresentadas se enquadram nestas seis categorias principais, o que, na nossa opinião, reflete a pertinência de conceptualizarmos as situações à luz desta teoria.

Importa esclarecer um aspeto que tem a ver com o facto de a teoria de DeHart-Davis (2008) mencionar 5 características principais das regras eficazes e a nossa categorização propor a existência de 6. No decorrer da criação de um questionário com base na teoria mencionada, processo este que será abordado em maior detalhe no ponto 1.3. do capítulo 4, a discussão que efetuámos com outros especialistas da área levou à conclusão de que poderia existir um sexto aspeto ligado à eficácia das regras, ainda que esteja mais próxima da forma como estas são colocadas em ação: as regras serem comunicadas de forma clara. Assim, e dando sequência à posição tendencialmente exploratória subjacente a toda esta tese, decidimos incluir este item no nosso questionário e colocar a hipótese de este aspeto poder ser tida em consideração no processo de análise dos dados. A pertinência de incluirmos esta variável será estatisticamente apoiada no ponto 4.2. do capítulo 4 da presente tese. No ponto atual revelamos a sua pertinência temática, uma vez que com a inclusão desta categoria conseguimos agrupar os temas de todas as situações identificadas em categorias principais. Na tabela 10 explicitamos a categorização efetuada em relação aos temas principais das situações reportadas como críticas pelos entrevistados no contacto com os SGD:

Tabela 10

Categorias referentes aos Temas Principais das Situações Críticas reportadas pelos entrevistados no contacto com os SGD das suas empresas

Categoria Principal	Subcategoria	Número menções
Aplicação consistente das regras	Permeabilidade do SGD à subjetividade dos avaliadores	15
	Dificuldade na construção de objetivos ajustados à realidade e enquadramento do trabalho	4
	Sistema de cotas gera injustiça	1
	SGD não tem em conta o historial das pessoas na empresa	1
Nível ótimo de controlo das regras	Menor celeridade dos processos de gestão de desempenho	3
Regras possuem requisitos escritos	Excesso de carga burocrática	5
	Reescrita do manual e processos do SGD	1
	SGD não possui manual/regras escritas	4
Regras compreendidas por todos os intervenientes	Desconhecimento, intencional ou não, de características e processos centrais do SGD	2
	Falta de indicadores que definam cada nível de avaliação dificulta o processo	1

Regras comunicadas de forma clara	Ausência de apresentação/esclarecimentos acerca do SGD	4
	Necessidade de transmitir avaliações negativas/com que se discorda	3
Relações válidas meios-fins postuladas pelas regras	Permeabilidade do SGD a objetivos irrealistas ou não transversais a toda a organização	2
	Interferências no SGD decorrentes de menor clareza nas regras	4
	Dificuldade de progressão profissional devido ao SGD	6
	Unilateralidade do SGD	3
	Sistema de cotas leva à atribuição de notas abaixo do desejado pelo avaliador	2
	Prémios/progressão não atribuídos de acordo com resultados decorrentes do SGD	5
	SGD não contribui para a melhoria e identificação das características críticas de cada colaborador	3
SGD pouco ajustado a alguns aspetos da realidade da empresa	4	

Tal como havíamos mencionado, o total de situações identificadas é de 73. A categoria principal com o maior número de menções é a "Relações válidas meios-fins postuladas pelas regras" com 29 menções, sendo também esta a categoria principal que possui o maior número de subcategorias, com 16. A subcategoria mais mencionada no total foi a "Permeabilidade do SGD à subjetividade dos avaliadores", com 15 situações a serem categorizadas como correspondendo à mesma. Esta subcategoria pertence à categoria principal que obteve o segundo maior número de menções no total, obtendo 21. A terceira categoria principal mais mencionada foi "Regras possuem requisitos escritos" com 10 situações identificadas, seguida da categoria principal "Regras comunicadas de forma clara" com 7 e, finalmente, as categorias "Nível ótimo de controlo das regras" e "Regras compreendidas por todos os intervenientes" ambas registaram 3 situações identificadas. O total de subcategorias obtido no somatório de todas as categorias principais foi de 20.

Passamos de seguida a definir e apresentar exemplos que ilustrem cada uma das subcategorias referidas e que, na nossa ótica, sustentam também a sua alocação à categoria principal em causa.

A primeira subcategoria pertence à categoria principal "Aplicação consistente das regras" e denomina-se de "Permeabilidade do SGD à subjetividade dos avaliadores". Definimos

a mesma como situações em que a percepção de permeabilidade do sistema de gestão de desempenho da organização à subjetividade dos avaliadores é entendida como crítica. Passamos a apresentar uma das situações reportadas:

- "(...) Dou-lhe um exemplo, eu no ano passado saí aqui da sede, porque sempre trabalhei aqui no departamento [X]. Saí para ir dar o arranque numa clínica nossa [noutro local]. Ao fim de um mês de estar lá chamaram-me, e foi na altura da avaliação de desempenho, para virem aqui dizerem-me que eu era uma pessoa complexada, que me relacionava mal com os colegas... Quer dizer, eu não tive nada a fazer sobre isso, estava há um mês... E eu, aqui na empresa, se calhar sou a única que todos os anos tem a avaliação sempre mais alta, o máximo. Não me dão o máximo porque o CEO uma vez a disse que não é possível que uma pessoa tenha a avaliação máxima, de 5. Isso caiu-me muito mal... Foi muito mau... E num mês avaliarem-me, e avaliarem negativamente, e depois quando chegou a altura de atribuírem a tal compensação que a empresa às vezes dá no fim do ano, eu recebi zero. todos os meus colegas lá em baixo tiveram compensação, eu não tive. Estive do outro lado um mês... A clínica abriu em Novembro e fui para lá, e vim para aqui em meados de Dezembro para ser avaliada pelo CEO e pela Diretora de Operações. Achei muito mal, muitas vezes os chefes olham para as pessoas e pensam que se é amiga dizem sempre bem... E o CEO funciona um pouco mais assim... Baseia-se muito no que ouve, e não tanto no que vê. Porque aqui, e quem é responsável nas clínicas, trabalha quase diretamente com ele. Ele devia conhecer mais as pessoas para mais tarde poder dizer que a pessoa é de uma certa forma. E eu achei isso muito mal, muito mal mesmo... A chefia não olha mais pelo trabalho que desenvolvemos. É mais aquela é coitadinha, ou como é amiga, deixa-me dar-lhe isto e aquilo. Mas por acaso eu não tenho aquela coisa de serem amigos, trabalho com as pessoas e damos bem. E dão-me a avaliação não por isso, mas porque eu mereço. E fui avaliada só com base nesse mês, e mais tarde, para compensação, vim a saber pela chefia mesmo, quando vi que todos tinham tido prémio de desempenho, e essas coisas sabem-se, e eu não tive, aí questioneei a minha chefe, saber qual a razão. Ela disse que é pela avaliação que fizeram, num mês, e porque o CEO diz que não gostou de como as coisas correram do outro lado. E eu perguntei se os outros nove ou dez meses, e se os outros anos que estive aqui, não contam? Ela aí disse, não sei, foi ele que disse aquilo..." (Entrevistado 9)

Prosseguimos para a subcategoria "Dificuldade na construção de objetivos ajustados à realidade do trabalho quotidiano", definida como sendo situações em que é identificada como crítica a percepção de que existem dificuldades na criação de objetivos exigidos pelo sistema de gestão de desempenho que sejam ajustados à realidade e enquadramento do trabalho. Para ilustrar esta subcategoria apresentamos o seguinte exemplo:

- "(...) Para nós, a construção dos objetivos é uma maçada, perde-se muito tempo, porque nós temos justamente trabalhos muito diferenciados. É exclusivamente pelo tipo de trabalho que nós fazemos. Acredito piamente que se eu estivesse a fazer outra coisa qualquer,

com um trabalho muito definido, como ouvir reclamações de utilizadores ou aumentos de tarifários, seria muito mais fácil sistematizar. Ora, as pessoas aqui do gabinete fazem coisas muito diferenciadas, (...) Isto são pequenos exemplos, isto pode-se multiplicar. E isso também acontece a outras pessoas aqui dentro, daí a dificuldade depois... O que é que é mais importante? O que é que nós vamos pôr nos objetivos? Como é que nós podemos ultrapassar um objetivo quando temos essa miríade de funções e de trabalhos? Não é muito exequível... Como é que uma pessoa ultrapassa um objetivo de fazer um relatório de uma coisa qualquer? Como se supera o objetivo de tratar dos investimentos de um plano?... Não estou a ver. Portanto há certos trabalhos que é difícil de pôr em gavetas, arrumar e quantificar." (Entrevistado 3)

A subcategoria "Sistema de cotas gera injustiça" é definida como situações em que o sistema de cotas associado à gestão de desempenho é percebido como sendo gerador de injustiça. A única situação a que foi atribuída esta subcategoria é a seguinte:

- "(...) A avaliação de desempenho acho que devia ser uma coisa mais objetiva. Hoje em dia os SAD têm rankings forçados, o que enviesa totalmente uma avaliação de desempenho, e faz com que nós cada vez acreditemos menos... Não acredito muito no sistema de avaliação de desempenho, porque a partir do momento em que há um ranking forçado não é justo. Na equipa não tem que haver uma pessoa boa, pode haver 3 ou 4 muito boas, isso enviesa totalmente o que se pretende e o que se devia pretender com um SAD." (Entrevistado 18)

Seguidamente surge a subcategoria "SGD não tem em conta o historial das pessoas na empresa", definida como dizendo respeito a situações em que é entendido como crítica a perceção de que o sistema de gestão de desempenho não tem em consideração o trajeto e historial dos colaboradores na organização. Também esta subcategoria apenas teve uma situação classificada como tal:

- "(...) há muitas pessoas que estão há 20 anos na empresa e não lhes é reconhecido o que elas já foram na empresa, porque quando são colocados no modelo de carreira são colocados no papel em que estão agora. ou seja, os vinte anos que deram à casa não são considerados em nada para esta avaliação atual, o que faz com que muitas delas tenham condições salariais acima da média, e depois ao ser colocados na função atual percam muitos direitos. E este tem sido, particularmente do que nos contam na parte [de um departamento], tem sido o maior desgosto das pessoas. E acho que não é só a nível monetário, as pessoas queixam-se da falta de reconhecimento a nível de passado histórico na empresa. E as pessoas acreditam sinceramente que, ao fim de 20 anos, já devem ter um posto e um reconhecimento... Uma senhora dizia-me, quanto ao modelo de carreiras, que sinceramente tirarem-lhe 500€ não lhe faz diferença, porque estando no topo da banda salarial não faz diferença. Custa é já ter sido a melhor [profissional de uma região] e hoje em dia ninguém na empresa me reconhecer isso em termos de colocação na carreira. E acho que aí são os aspetos que consigo

identificar... O modelo está bem estudado para quem entra agora. Para quem está há 30 anos é capaz de ser um pouco injusto porque acaba por aniquilar um reconhecimento de um passado, e as pessoas também se ligam muito ao reconhecimento, quer vai muito para além do monetário." (Entrevistado 20)

Transitamos para a categoria principal "Nível ótimo de controlo das regras", que possui apenas a subcategoria "Menor celeridade do processo de gestão de desempenho". Esta é definida como sendo situações em que é entendida como crítica a existência de reduzida celeridade no processo de gestão de desempenho, sendo ilustrada pelo seguinte exemplo:

- "(...) Por exemplo, o [sistema de avaliação de desempenho] e a avaliação [neste setor de atividade] tem um ciclo anual. Dizem-nos que é de 1 de Janeiro de um ano ao 31 Dezembro do ano seguinte. A legislação do [sistema de avaliação de desempenho] diz-nos que o ciclo ou a avaliação do ciclo anterior deve ser executada no primeiro trimestre ou dois meses do ano. Ou seja, no início do próximo ciclo é que é feita a avaliação do ciclo anterior. E o que acontece é que muitas das vezes há atrasos enormes entre as datas em que é previsto começar o ciclo anterior, com o conhecimento de notas e as tais reuniões entre avaliador e avaliado, há um atraso enorme. O que faz com que o processo de estabelecimento de objetivos para o novo ciclo, em vez de iniciar bem... Idealmente para mim, este momento devia ser feito, vamos ser realistas, entre 1 Dezembro e 31 Janeiro, o processo devia correr neste período, fechar o anterior e começar o próximo. Mas muitas vezes só termina quase no final do primeiro semestre do ciclo seguinte. E isto faz com que as pessoas sintam, e eu também o senti, senti que não havia objetivos definidos, não sabia quais os objetivos pelos quais ia ser avaliada durante o ano. Imaginemos que a minha chefia tinha definido um objetivo que eu não achava razoável ou que nunca tinha pensado nele, e então não tinha estado a trabalhar para ele desde o início do ano, e se é um objetivo anual não fazia muito sentido. É claro que as minhas chefias, neste período tive duas, têm sido muito compreensivas, mas para outras pessoas que assim não é, em que a comunicação é difícil e se impõem objetivos e eles não são realmente negociados, porque isto de dizer que são negociados é privilégio só de alguns... Estas chefias podiam não ser tao compreensivas e estabelecer objetivos em Maio referentes a um ano interior, e quem teve conhecimento deles em Maio pode já não conseguir cumpri-los, porque já passou algum tempo e ele era previsto durante aquele ano ser cumprido. Ou porque, sendo definido em Maio, com uma determinada medida de verificação, não é possível recolher os dados. Porque até era possível recolher os dados anteriores, porque estamos a falar de objetivos que têm a ver com o trabalho das pessoas, com algo em que elas já estão a trabalhar. Mas estabelece-se objetivos para elas fazerem mais ou melhor e, muitas vezes quando é quantidades, não se consegue recolher os dados de todo o ano, porque aquela forma de medição não estava definida no início do ano ou não era possível recolher os dados de forma retrospectiva. Para mim há aqui um grande atraso em termos de prazos ou de início do novo ciclo e penso que isso se deve à falta de avaliadores e avaliados, eventualmente, na

concretização e execução com rigor do sistema, ou pelo menos no cumprimento dos prazos." (Entrevistado 4)

A categoria principal seguinte é "Regras possuem requisitos escritos" e tem como primeira subcategoria "Excesso de carga burocrática". Esta subcategoria é definida como dizendo respeito a situações em que a existência de demasiadas exigências de cariz burocrático no sistema de gestão de desempenho é entendida como crítica, e ilustrada pela situação seguinte:

- "(...) Esta questão da negociação dos objetivos, que tem que ser feita, não existe interiorizada a prática dos dirigentes fazerem esse planeamento e essa discussão atempada... E depois o envolvimento de uma unidade orgânica com muitos funcionários e a definição de objetivos para cada um deles acaba por ser uma sobrecarga burocrática muito pesada... Porque isto implica a definição de metas, de indicadores que têm que ser muito bem definidos para cada um desses funcionários, e tem que ser negociada, parte que nem sempre existe, e esse é um aspeto que em termos de processo pode ser bastante complicado. A unidade orgânica à qual pertencia era exemplar, acho eu, desse ponto de vista, porque tínhamos um diretor de serviços que fazia essas definições de objetivos connosco. Propunha-nos desafios e nós púnhamos e depois ajustávamos as métricas e víamos se era atingível ou não, e isto era feito com esse rigor. Sei de outros sítios em que isso não se verifica. Agora, que em todo o caso, quer se verifique ou não, acaba sempre por ocupar uma parte significativa do tempo da organização, e nem sempre com o resultado que seria desejável. As regras têm a ver com o facto de termos que ter limites temporais para fazer estas coisas... Porque aquilo faz com que as pessoas, durante algum tempo, não produzam, porque estão focadas naquele aspeto. E depois há outra coisa que acho que acaba por ser desajustada, porque também não é motivo de comunicação, e aqui a comunicação também é fundamental e se existisse mais serviria ela própria de feedback ao desempenho ao longo do ano e levaria a que as coisas fluíssem melhor quando chega a hora da avaliação. O processo que eu considero que é um bocado,...que não adianta nem atrasa e é até desajustado em alguns casos, é a autoavaliação. Porque muitas vezes as pessoas não têm capacidade de autoanálise e de olhar objetivamente para o seu desempenho. Na prática, muitas vezes a autoavaliação não tem ainda a ver com a avaliação efetiva da pessoa. Assim a pessoa acaba por estar ali a perder tempo a fazer e a justificar umas quantas coisas que na prática não tem grande interesse. Por exemplo, na autoavaliação sei que há ali uns parâmetros que nós temos, uma gradação em que apreciamos relativamente aos objetivos que atingimos se foi ou não importante a colaboração da chefia e porquê, se houve obstáculos grandes e porquê... Pessoalmente o que faço na autoavaliação, para não ter que estar ali a explicar, a menos que haja algo de muito grave ou um incentivo muito grande que valha a pena enunciar, mas o que faço é meter sempre nas alíneas do meio porque não tenho que justificar nada. Isto é o que eu faço, se calhar é o que farão muitas das pessoas... Da mesma maneira que acredito que um avaliador, quando tem uma ficha de avaliação e tem que justificar uma série de coisas se der a mais ou a menos, tem tanta coisa para justificar que

a reação normal é fugir um bocado a isso e ir para a média. Daí o tal saco ser um saco onde cabe tudo.. Porque o justificar não é só justificar a opinião, a pessoa tem que se estribar em factos concretos e para isso a coisa não é fácil. Acho que acaba por ter aí algumas dificuldades, que surgem da natureza do próprio sistema e da natureza humana de tentar fugir a áreas de conflito..." (Entrevistado 5)

Segue-se a subcategoria "Reescrita do manual e processos do SGD", definida como a identificação de situações em que foi necessária a reescrita do manual do sistema de gestão de desempenho e dos processos daí decorrentes. A seguinte situação enquadra-se nesta subcategoria:

- "(...) Reduzimos o inquérito e o número de avaliadores. Em vez de o inquérito ter 20 questões, tem 10, reduzimos para metade. E o número de avaliadores ficou em 1-2. O chefe e outra pessoa que esteja próxima... Tornou o sistema muito mais fácil... Todo ele, desde a construção, à recolha dos inquéritos... Antes tínhamos 5 pessoas a avaliar cada pessoa, e depois colocávamos no site, e uns têm uns critérios e outros avaliadores têm outros... Hoje temos um avaliador, mesmo que sejam duas pessoas, dão só uma pontuação. Posso ter um nível de exigência diferente de outras pessoas, mas ter só um tornou muito mais simples, e obriga a ter 2 pessoas a pensar sobre uma terceira. A [pessoa X] é avaliada pela responsável da clínica e pela diretora de operações. Duas pessoas próximas, mas que fazem só um inquérito. É muito mais simples... E os números a usar são menores, fomos ao essencial. (...) Torna mais simples, os próprios rumos de avaliação... Torna mais simples, e ao tornar mais simples e mais fácil, pode ser mais justo, as pessoas aceitam melhor... Pode não ser conflituoso. Porque nós podemos entrar numa questão em que há avaliados difíceis que podem questionar tudo. E aí nós podemos ter alguma dificuldade, por não termos os tais manuais de definição de competências, para poder justificar isso. Assim, se nós formos para o essencial, 80% ou 90% disso ultrapassa-se muito bem. E termos só um questionário de avaliação foi fantástico. Porque obriga as pessoas a pensar em conjunto. Eu dou 2 o outro dá 5, ficamos a ver se é um ou outro, ou se é a meio, e isso discute-se, e define-se o objetivo para 4 e vê-se a importância das competências..." (Entrevistado 8)

Esta categoria principal tem como última subcategoria "SGD não possui manual/regras escritas", definida como respeitando a situações em que é entendido como crítico o facto de o sistema de gestão de desempenho não ter manual ou regras escritas, e que é exemplificada na situação:

- "(...) Quando entrei na [organização] deram-me um ficheiro de Excel e disseram-me para me avaliar. Tive que falar com colegas e chefia para perceber como se faz. Desde que o processo começou a ser em SAP HCM, em que se juntou toda a gente da [organização] e se explicou como operar tecnicamente com a ferramenta, a própria utilização do sistema. Acho que não há grande informação para os avaliados... Os avaliadores têm formação, eu por acaso nunca tive, mas os avaliadores têm e aprendem a operacionalizar o processo de forma

diferente. Nunca tive formação específica, só formação técnica de como usar a ferramenta. Por isso aprendi por mim e com alguma documentação que nos é dada, mas o foco é sempre muito técnico, como operar e mexer na ferramenta. E neste momento tenho que ensinar... Portanto uso um pouco a minha experiência passada para ensinar mas não tenho nenhuma informação oficial de como é que devo ensinar os colegas a operar com a ferramenta e a avaliar-se. Acho que do ponto de vista técnico está lá toda a informação, onde carregar e como submeter, está tudo bem operacionalizado. Falta depois o como é que se avalia. Estão lá as competências operacionalizadas, mas como é que instrumentaliza isso numa avaliação? Como é que se vai avaliar um ano da pessoa nessa competência? As pessoas acabam por fazer a olho, a percepção que desenvolveu da pessoa é essa. Mas não é uma avaliação objetiva, é uma percepção. Não há muita informação de como avaliar... Se calhar quem vai às tais ações de formação tem esse treino, mas eu não tenho. Não posso estar a dizer que a [organização] não dá esse treino, porque se calhar dá, mas a mim não deu. Eu também sou uma chefia recente e não tenho formação como avaliadora. Há informação, como digo, mas são umas folhinhas a explicar onde carregar, mas não a explicar como avaliar a si próprio e como avaliar os outros." (Entrevistado 15)

A categoria principal seguinte, "Regras compreendidas por todos os intervenientes", inicia-se com a subcategoria "Desconhecimento, intencional ou não, de características e processos centrais do SGD". Esta é definida como referindo-se a situações em que existe um desconhecimento de características ou processos centrais do sistema de gestão de desempenho, sendo que este desconhecimento pode decorrer da falta de informação por parte da organização ou da falta de investimento na obtenção de informação por parte do colaborador. Esta subcategoria é ilustrada pela seguinte situação exemplificativa:

- "(...) Eu não conheço todas as regras, mas conheço-as da prática. Acho que nós avaliados também descuramos um pouquinho essa parte e deixamos para as chefias essa parte técnica e das regras e procedimentos, para eles depois chamarem e dizerem que está na altura de fazer isto ou aquilo. Ou então pelos rumores que aparecem na casa, por agora termos refeitório as pessoas perguntam: já reuniste por causa dos objetivos, já tá na altura dos objetivos? Eu sou uma dessas pessoas que perguntam sempre se já está na altura dos objetivos e que me disperso um bocadinho. Como às tantas o trabalho é contínuo, não sei se é bom ou mau, eu perco a noção de quando é suposto ser a altura. Se tem que ser no início do ano, primeiros três meses, ou se tem que ser mais à frente. Isso eu nunca sei, tenho que estar sempre à espera do chefe. (...) acho que é mesmo [optar por não investir em perceber o sistema]. Às tantas há coisas que a gente delega no chefe e acha que é ele que nos tem que alertar dos prazos. Deve haver aí colegas que sabem os timings, eu realmente não sei. Acho que me demiti disso, consciente ou inconscientemente não sei, mas demiti-me dessa função de saber quando tenho que pensar nos objetivos, quando é altura de fazer a minha auto avaliação, quando é altura de o chefe me dar a avaliação dele e submeter a conselho, quando é que mais ou menos ele submeteu a conselho as nossas avaliações e saber se já estão

aprovadas. Eu venho cá quando ele me chama e precisa de algo, aí eu penso nas coisas e penso nos objetivos, e reunimos e discutimos isso. Mesmo os objetivos da nossa direção de serviços por vezes são discutidos com o nosso vogal, é um hábito que o nosso chefe tem e que acho que é bom, já que somos orientados pelo vogal e discutimos os objetivos com ele para termos concordância ou não. Mas das regras demito-me um bocadinho. Acho que o faço porque corre bem aqui na direção de serviços, mesmo falando com colegas e sabendo opiniões e o que acontece noutras direções, acho que o chefe tem as coisas controladas e o faz de uma forma correta, porque nos chama e nos inclui em todo o processo de avaliação, desde as responsabilidades que são dele e dependem de nós, mas nos inclui em todo o projeto e isso é bom. (...) Não consigo muito bem saber as fórmulas matemáticas para se obter as notas finais, é algo que me ultrapassa. Se calhar o que mais contesto é que essas fórmulas não tenham espaço para estes imponderáveis que acontecem o longo do ano. Aquilo ali é uma fórmula estanque, com aqueles critérios, muito certinha, e que dá um resultado, independentemente de tudo o que se passou. Não há espaço para pôr ali mais nada. Talvez sejamos avaliados cegamente, põem-se números e dá um total, pode refletir mal todo o trabalho que fez ao longo do ano." (Entrevistado 1)

A última subcategoria desta categoria principal é "Falta de indicadores que definam cada nível de avaliação dificulta o processo" e define-se como respeitando a situações em que o processo de gestão de desempenho é dificultado pela ausência de indicadores claros que definam cada nível ou patamar de avaliação. Apenas a seguinte situação foi assim classificada:

- "(...) "Eu acho que quando há uma avaliação, nós temos sempre um modelo para fazer a avaliação, falando por mim, nunca me sei bem posicionar nos intervalos no que acho. Há sempre um receio de me estar a avaliar acima. Porque depois dizem que devia ter avaliado acima, mas estou sempre naquela de não querer ir mais além. Por exemplo, acho que algumas questões não são completamente claras, e por vezes ficamos sem saber se devíamos ir para um intervalo ou para outro, porque ficamos a meio dos intervalos. E, no meu caso, na dúvida fico sempre abaixo porque acho que não devo ir para o outro e por isso às vezes também me tenho prejudicado nisso. Faltam outras opções entre os intervalos em que pudesse ver melhor o que é no meio, não ser uma coisa nem outra e ficar no meio." (Entrevistado 22)

Na categoria principal "Regras comunicadas de forma clara" encontramos como primeira subcategoria "Ausência de apresentação/esclarecimentos acerca do SGD". Esta é definida como respeitando a situações em que é entendido como crítica a ausência de apresentação do sistema de gestão de desempenho e fornecimento de esclarecimentos acerca do mesmo por parte da organização. Ilustramos esta subcategoria através da seguinte citação:

- "(...) Em relação à forma como conhecemos o sistema, foi dado um manual. Um descritivo que está disponível na nossa intranet. É-nos dito pelas chefias para ver como funciona. Lá está tudo descrito, os parâmetros e o que cada parâmetro quer dizer... E foi-nos apresentado, no meu caso na altura da minha primeira AD, foi assim que foi feito. Nesse caso

para mim foi um bocadinho confuso, porque nunca tinha feito, e não nos foi dado... Nós tivemos uma formação sobre isso mas que passou muito ao de leve pela parte da AD, foi uma formação que teve a ver com a reestruturação das carreiras e isso foi a primeira vez que ouvi falar, mas o objetivo não era explicar a AD. A única coisa que foi feita foi o manual que tivemos que ler para saber como fazer. Acho que não devia ter sido assim, acho que deveria haver aqui uma pequena explicação do que consistia." (Entrevistado 18)

A última subcategoria referente a esta categoria principal é "Necessidade de transmitir avaliações negativas/com que se discorda", diz respeito a situações em que a necessidade de transmitir avaliações negativas ou com que se discorda aos colaboradores é entendida como sendo crítica. Esta subcategoria é ilustrada na situação:

" (...) Depois há o momento da comunicação da avaliação e a atribuição do prémio. Começamos no início e terminamos em Março-Abril, por aí. O que, a meu ver, não faz muito sentido, é a escala. Já tive que colocar pessoas num nível inferior simplesmente porque não eram tao boas quanto as outras, mas a meu ver não acho que devessem ter uma avaliação negativa. Simplesmente não eram tao boas quanto as outras e, por eu ter que responder ao número de pessoas por avaliação, tive que fazer uma avaliação com que não concordava totalmente. Não que a pessoa não tivesse coisas para melhorar, mas não era caso para lhe dizer que era um 3! Aí sim, tive que comunicar uma avaliação com a qual não concordava totalmente, mas tive que o fazer... Fiz a avaliação em conjunto com a administradora, basicamente segui as diretrizes dela, e comuniquei o que ela entendeu que era importante comunicar. Não fui totalmente sincera porque realmente não concordava com o que estava a dizer, mas foi um caso específico..." (Entrevistado 15)

Entramos na última categoria principal, "Relações válidas meios-fins postuladas pelas regras", principiando com a subcategoria "Permeabilidade do SGD a objetivos irrealistas ou pouco articulados com toda a organização". Esta subcategoria define-se como dizendo respeito a situações em que é entendida como crítica a permeabilidade do sistema de gestão de desempenho à definição de objetivos pouco realistas ou que não sejam transversais e ajustados a toda a organização, e é identificada na situação:

- "(...) Há pouca integração entre os vários níveis do [sistema de avaliação de desempenho]. No meu caso, porque pensei e sei o que é ser avaliado e estar integrado num sistema de avaliação de desempenho, e sei que os níveis mais baixos devem contribuir para os níveis superiores. Para mim é claro. Mas a maior parte das pessoas focam-se na tarefa e esquecem-se da big picture, da missão do organismo. Há falta de esforço pessoal dos avaliadores, e também talvez falta de sensibilidade dos avaliados, em fazer questão que aqueles objetivos que definem para si sejam relevantes para a organização, ou que tenham um impacto nos objetivos do seu dirigente e no nível 1. Esta falta de integração..." (Entrevistado 4)

A subcategoria seguinte, "Interferências no SGD decorrentes de menor clareza nas regras", é definida como respeitando a situações nas quais o sistema de gestão de desempenho e seus processos sofrem interferências no desenrolar normal da sua atuação em virtude da existência de menor clareza nas suas regras. Apresentamos o seguinte exemplo ilustrativo:

- "(...) Há aqui umas nuances, por exemplos nas fases de aplicação do sistema, que é. Um avaliador tem uma proposta de avaliação para o trabalhador. Depois as leis querem ser muito democratas e dizem que a avaliador se reúne com o avaliado para lhe dar a conhecer a nota e aproveita para fixar objetivos para o ano seguinte. Os trabalhadores menos informados, e os avaliadores um pouco dissimulados, porque os há já que os chefes não são todos bons, há bons e maus, aproveitam-se muito dessa reunião para dar a conhecer a proposta deles, que até é alta, por exemplo, e depois há um passo burocrático que é: agarram na ficha, o trabalhador assinou que lhe deram conhecimento, o avaliador agarra nisso tudo e leva ao conselho de avaliação. Depois há um campo na própria ficha que o conselho, depois de avaliadas as notas e visto que não pode ser relevante, desce para adequado, e aquela nota só é conhecida do avaliado, essa que desceu, depois de ir a homologação. Está mal, certo? Ou seja, o trabalhador pode estar enganado, porque acha que tem a nota que o avaliador deu, até conhecer a nota que o [órgão decisor] deu tem que passar uns trâmites. Como a lei não é clara no conhecimento da nota ao trabalhador, o que é que eu repondo aos avaliadores que me perguntam "eu já dou conhecimento da nota agora ou só depois do [órgão decisor] deliberar?". Eu recomendo que deem conhecimento só quando o [órgão decisor] deliberar, porque assim já se gere as expetativas e dá-se logo a nota certa. Eu dei esta nota mas a cota baixou isto. Não é estar enganado a achar que o [órgão decisor] vai validar o relevante. Isto para dizer que já zonas cinzentas na lei que dificultam o processo. Se nós queremos informar melhor as pessoas e credibilizar, e se os avaliadores não o fazem e, naquela reunião em que a pessoa assina que conheceu a nota, fossem honestos e dissessem também "atenção que há o sistema de cotas e pode não dar para que tenha esta nota". Mas acho que não há conversa deste tipo entre as chefias. As pessoas estão mal informadas e acham que vão ter relevante. E depois não têm e é um grande balde de água fria. E as pessoas ficam insatisfeitas e reclamam e eu tenho exemplos disso, das reclamações dos pedidos à comissão consultiva com desabafos, que não é anda palpável. E tenho pena que assim seja, as pessoas devem reclamar e ainda bem que se reclama, mas que se reclame de forma consistente. Não é dizer mal do critério, apresente-se outro. Quando alguém reclama do critério eu pergunto sempre se têm proposta alternativa, porque eu levaria qualquer proposta a conselho. Mas tenho pena que as reclamações sejam só desabafos (...) e não reclamação consistente." (Entrevistado 2)

Segue-se a subcategoria "Dificuldade de progressão profissional devido ao SGD", definida como referindo-se a situações nas quais é identificado como crítico o facto de o sistema de gestão de desempenho ser percebido como possuindo mecanismos que dificultam

ou limitam a progressão profissional na organização. Esta subcategoria é ilustrada na situação que apresentamos:

- "(...) Há uma coisa que eu tenho dúvidas, não sei qual é a melhor forma de resolver, mas, por exemplo, o facto de nós trabalharmos com desvios face às médias, e não notas absolutas, é um ponto positivo, Mas que pode ser negativo na medida em que, em equipas pequenas, essa média acaba por não ser realista. Ou seja, se eu tenho um conjunto de 3 pessoas que são avaliadas e comparadas entre elas, não tem o mesmo impacto que aplicando isto a 20 ou 100 pessoas, e acho que isto prejudica, porque basta que uma pessoa tenha mais um ponto ou uma décima para que todas as outras fiquem abaixo da média. E isso tem impactos significativos na carreira. E acho que isso, não sei qual será a solução, mas não me parece que seja a forma mais correta de o fazer." (Entrevistado 19)

"Unilateralidade do SGD", a subcategoria seguinte, define-se como respeitando a situações em que é percebido como critico o facto de o sistema de gestão de desempenho ser unilateral por natureza, ou seja, não permitir que existam avaliações *bottom-up*. Tem como exemplo a situação:

- "(...) Gostava de ver uma série de coisas adicionadas ao sistema atual, como por exemplo uma avaliação pelos pares, uma verdadeira avaliação 360. O facto de ela não existir torna a avaliação, neste caso de dirigentes, mais fraca, ou seja, os dirigentes deviam ser avaliados pelos seus colaboradores e pares, e o facto de não ser faz com que a avaliação seja muito menos válida, porque falta esta observação de diferentes pessoas, que ocupam outras posições na organização, mas que com certeza também têm esta capacidade de avaliar os seus pares e os seus superiores. E é particularmente pertinente ao nível dos dirigentes, não que não o seja nos subordinadas, mas é mais importante nos dirigentes serem avaliados desta forma. Porque têm tão poucos momentos de avaliação ao nível das competências que era fundamental (...) que houvesse mais estes momentos de avaliação. Já que não os podemos seleccionar à entrada todos, os bons gestores públicos com boa formação académica e profissional, não os podemos escolher todos à entrada com determinadas competências, então os que cá estão devem ser avaliados." (Entrevistado 4)

Por sua vez, a subcategoria "Sistema de cotas leva à atribuição de notas abaixo do desejado pelo avaliador", engloba situações nas quais existe a percepção de que o sistema de cotas associado ao sistema de gestão de desempenho em vigor na organização leva a que o avaliador não consiga atribuir as notas que pretende para os seus avaliados. Esta subcategoria foi atribuída à situação:

- "(...) [na harmonização das notas] Neste particular nós, o avaliador, faz a atribuição da nota e no fim da sessão de conselho de avaliação é devolvida a ficha dizendo que aquela nota não foi homologada e que, aplicado no decurso da reunião do conselho de coordenação foi o modelo de harmonização, e aquela nota, que por exemplo era um relevante e, na realidade não

dá para um Relevante mas apenas para um desempenho Adequado. Portanto, o avaliador tem a hipótese de manter a nota ou alterá-la. Se a mantiver, justifica porque a mantém. Mas tenho a sensação que às vezes é um pouco pró-forma, não vejo uma grande abertura para que realmente se faça algum ajuste. De qualquer das formas eu, como acredito nas avaliações que faço, tenho mantido as minhas classificações e justifico. Mas o que impera é a decisão do conselho coordenador de avaliação, e portanto vou ter que informar depois as pessoas que efetivamente a nota que eu atribuí não foi aquela que, na realidade, ficou. E portanto que a nota que ficou e aquela que será homologada posteriormente pelo presidente é uma nota mais baixa. Isso é o que se passa na realidade." (Entrevistado 6)

A subcategoria seguinte, "Prémios/progressão não atribuídos de acordo com resultados decorrentes do SGD", é definida como sendo respeitante a situações em que existe a perceção de que os prémios ou progressão na carreira não são atribuídos em concordância com os resultados obtidos através do sistema de gestão de desempenho. Esta subcategoria tem como exemplo:

- "(...) já houve alturas em que era mais claro se o SGD estava ou não ligado ao sistema de recompensas.. Eu acho que isso foi alterado desde há dois anos para cá, porque segundo colegas meus que já ca estavam há mais tempo, recorde-me de me terem dito que tinha a ver com os resultados. Havia uma escala, uma tabela, determinado resultado era premiado com x, depois isso deixou de haver... E acho que há dois anos para cá, não sei se já foi há mais tempo, não me recorde, deixou de haver. Portanto, não sei se isso depois essa decisão dos prémios que são remunerados parte das chefias diretas ou do CEO... Pronto, e eu não sei muito bem como é que eles definem essa situação. Sei que às vezes um recebem e outros não. Quando a gente vai comprar as avaliações são idênticas." (Entrevistado 10)

Por sua vez a subcategoria "SGD não contribui para a melhoria e identificação das características críticas de cada colaborador " engloba situações nas quais existe a perceção de que o sistema de gestão de desempenho não cumpre a sua função ao nível da identificação de características chave do colaborador e de formas para melhorar as mesmas quando necessário. Esta subcategoria é exemplificada na seguinte situação:

- "(...) A forma como o processo está, em que nós recebemos informação e temos sempre lembretes da parte dos RH para preencher, acho que está ótima. Temos sempre alguém que nos lembra do que temos que preencher. mas acho que devia ser mais adequado à nossa realidade, às nossas funções. Mas é como digo, é um processo que ocorre uma vez por ano, é um momento muito pequeno e um processo muito genérico e que não traz mais-valia para nós, mesmo em termos pessoais, de melhorarmos realmente o que fazemos. (...) [o sistema de avaliação de desempenho] é anual, respondemos, temos a reunião e pronto! Eu avalio-me, envio, e tenho uma reunião... É uma hora de uma tarde. É um processo muito pequeno face ao que fazemos no ano inteiro. É só isto, uma hora e meia por ano e acabou. Mas de facto é um sistema muito rápido e genérico." (Entrevistado 13)

A próxima, e última, subcategoria, denominada "SGD pouco ajustado a alguns aspetos da realidade da empresa", é entendida como respeitando a situações em que existe a percepção de que a estrutura e/ou processos do sistema de gestão de desempenho em vigor não são ajustados à realidade e natureza da empresa em causa. É ilustrada pelo exemplo seguinte:

- "(...) Por exemplo, nós aqui o nosso negócio torna-se complicado, e temos que ter muita atenção quando avaliamos os nossos colaboradores, porque nós não trabalhamos diretamente com eles. São outsourced. O sistema não contempla... Como hei-de explicar? O sistema abarca a organização no seu todo, duas mil e qualquer coisa pessoas, e grande parte da empresa não está na [sede], está nos clientes. O core business da [organização] é consultoria e maioritariamente as pessoas não estão fisicamente aqui no escritório. O facto de estarem nos clientes e em equipas, eles são coordenados diretamente pelo seu responsável da [organização] que está no local. O facto de não estarem aqui não tem uma grande implicação naquilo que é a observação direta e sobretudo naquilo que é a demonstração ou não das capacidades técnicas que têm para executar as suas tarefas. Mas, por outro lado, na nossa área em particular, os colaboradores estão nos clientes mas nós não estamos lá para observá-los. Portanto para nós efetuarmos uma avaliação justa e com coerência temos que pedir muitas vezes o feedback ao cliente acerca da performance dos colaboradores. E este feedback é pedido através de um formulário que é enviado. O formulário tenta ser, na prática, uma cópia do que está no sistema. Portanto no fundo acabamos por servir como intermediários de uma avaliação. E o sistema não contempla, neste caso, estas situações, em que as pessoas não são avaliadas diretamente por nós... No fundo acabam por ser, porque somos nós que transmitimos o feedback da avaliação, mas na prática não são. E nesse aspeto julgo que o sistema não contempla esta franja que tem a ver com o outsourcing e implica a deslocação dos colaboradores e a não supervisão direta por parte das chefias. E creio que aqui pode haver alguma falha por parte do sistema. E já aconteceu, muitas das vezes, quando nós transmitimos o feedback não conseguimos argumentar algumas situações porque não as podemos observar, e foi o cliente que as observou. E nós mesmo com a reunião que temos o cliente, e em que nos passa a informação toda quanto à pessoa, mesmo assim muitas vezes falha a informação, porque não é totalmente captada ou fica implícita uma coisa e depois é outra... E já aconteceu. (...) O facto de o sistema agora ter passado para esta aplicação interna, e as datas que nós temos para inserir as avaliações dos colaboradores são timings muito apertados, e quando estamos numa fase do ano onde há outras tarefas que se sobrepõem... Quer dizer, que em paralelo temos que desenvolver com esta questão da avaliação, considero que este timing devia ser alargado. E o que acontece muitas vezes é que uma empresa com duas mil pessoas e com cerca de duzentas como avaliadores, existindo um timing definido sobrecarregam esta aplicação. Imagine, só tem dois dias para poder carregar a avaliação dos colaboradores, e se está tudo lá ao mesmo tempo tem que existir uma equipa de suporte da aplicação, o sistema fica claramente muito lento e por vezes não se tem acesso. Isto leva a que se tenha que trabalhar durante a noite, madrugada, quando isso podia ser evitado alargando os prazos. Isto aconteceu o ano passado e há dois anos... Aí então foi mesmo terrível porque era o primeiro

ano que isto estava a funcionar... Mas considero que são episódios que podiam ser evitados. Bastava definir timings mais alargados." (Entrevistado 14)

Os resultados seguintes dizem respeito aos diversos tipos de impactos reportados pelos entrevistados em virtude da necessidade destes lidarem com regras ou processos do sistema de gestão de desempenho da organização que consideram menos ajustados ou mais pesados. Na tabela 11 estão sintetizados os principais tipos de impactos reportados nas entrevistas realizadas, bem como o número de menções que cada categoria principal ou subcategoria recebeu. Importa referir que, neste particular, obtivemos um conjunto de categorias principais sem subcategorias superior ao que ocorreu nos outros resultados reportados até ao momento, o que ilustra a diversidade de impactos identificados.

Tabela 11

Categorias referentes aos Tipos de Impactos reportados pelos entrevistados em virtude do Contacto com Aspetos Ineficazes dos SGD das suas empresas

Categoria Principal	Subcategoria	Número menções
Atribuição de características negativas ao SGD	Perceção da reduzida qualidade/utilidade do SGD	20
	Perceção de injustiça no SGD	12
Desenvolvimento de estratégias para contornar o SGD	Motivado pela perceção de permeabilidade do SGD aos avaliadores/outros interesses externos	12
	Transmissão de informação não sincera mas que se enquadre no SGD	3
Desinvestimento	Desresponsabilização	4
	Perceção de desinteresse/desinvestimento por parte das chefias/responsáveis pelo SGD	2
	Desmotivação	11
	Impacto negativo na produtividade da pessoa/empresa	4
	Menor identificação/compromisso com a organização	5
	Ausência de possibilidade de progressão na empresa	8
Impacto negativo em aspetos quotidianos/funcionais	Desconhecimento dos objetivos a atingir/critérios de avaliação	3
	Perceção de ausência de consequências de uma má avaliação	1
	Perceção de pressão elevada para atingir as metas	1
	Perda de regalias devido ao SGD	3

	Surgimento de emoções negativas	12
Impactos emocionais negativos	Desgaste/Desilusão com o contexto profissional	6
	Insatisfação	6
	Perceção de falta de reconhecimento	3
	Impacto negativo apenas interno na pessoa	3
Impactos negativos nas relações sociais	Dificuldades relacionais entre elementos de diferentes áreas da empresa	2
	Retração da manifestação de características pessoais e adoção de postura autocentrada	2
	Degradação da qualidade da relação com chefia e equipa	2
Impactos positivos diversos	Procura de identificação/implementação de soluções	16
	Compreensão entre avaliadores por estarem sujeitos às mesmas regras	1
	Maior perceção de justiça pelos avaliados	1
	Perceção de maior flexibilidade do local de trabalho devido ao reduzido número de regras no SGD	1
Pouca segurança da pessoa no seu próprio papel no SGD	Perceção de redução de importância do papel do avaliador no SGD	3
	Menor segurança na avaliação realizada e na resposta às tarefas do SGD	2
	Dificuldade em passar uma imagem segura da empresa para interlocutores externos	1
	Perceção de elevado dispêndio de tempo e energia no SGD	10
	Procura de demonstrar que a avaliação foi errada	1
Impacto vestigial/nulo	Devido à ausência de consequências concretas	4
	Devido à perceção de apoio por parte dos colegas/superiores no esclarecimento de dúvidas do SGD	4
	Devido à qualidade da relação estabelecida com os avaliados	1
	Devido a estar há pouco tempo na empresa	1
	Devido a características da própria pessoa	1

No total existem 171 menções a impactos reportados pelos entrevistados em virtude do contacto com aspetos ineficazes dos sistemas de gestão de desempenho das organizações a que estão vinculados, sendo que 141 destas menções dizem respeito a impactos negativos, 19

a impactos positivos e 11 a impactos vestigiais ou nulos. Estes estão divididos por 12 categorias principais e 33 subcategorias. A categoria principal com o maior número de menções é "Atribuição de características negativas ao SGD", com 32 menções, seguida de "Impactos emocionais negativos" com 30 e "Desinvestimento" com 26. As três subcategorias com o maior número de menções foram "Perceção da reduzida qualidade/utilidade do SGD" com 20, seguido de "Procura de identificação-implementação de soluções" com 16 e de três outras subcategorias ("Surgimento de emoções negativas", "Perceção de injustiça no SGD" e "Desenvolvimento de estratégias para contornar o SGD - Motivado pela perceção de permeabilidade do SGD aos avaliadores/outros interesses externos") todas elas com 12.

De seguida iremos apresentar a definição e exemplos para cada uma das categorias principais ou subcategorias atrás mencionadas, de forma a ilustrar o conteúdo de cada uma das mesmas.

Iniciamos pela categoria principal "Atribuição de características negativas ao SGD", cuja primeira subcategoria é "Perceção da reduzida qualidade/utilidade do SGD". Esta subcategoria é definida como referente ao surgimento da perceção de uma reduzida qualidade ou utilidade do sistema de gestão em vigor na organização por parte dos colaboradores da mesma. Apresentamos o seguinte exemplo ilustrativo da mesma:

"(...) É como outras coisas... Deixa andar, olha... Mas nós falamos, não é que nós não falemos sobre isso, só que nem sempre a organização aqui... Nem sempre as coisas estão muito bem organizadas nem bem estruturadas... Era preciso haver uma boa organização, mesmo da empresa toda, para depois vermos se o que nós sugerimos avançava, se mudava alguma coisa ou não... Mas como ainda não houve essa organização, continua tudo na mesma... (...) É como se não servisse para nada, pronto..." (Entrevistado 9).

Seguidamente apresentamos a subcategoria "Perceção de injustiça no SGD", definida como sendo o surgimento de perceções negativas nos colaboradores da organização acerca da ausência de justiça no sistema de gestão de desempenho da mesma. Esta subcategoria possui como exemplo a seguinte citação:

"(...) Lido muito mal... Tem que ser, é assim que funciona. Mas não é justo que numa equipa que é relativamente estável, e que nos é dito que de facto há pessoas que trabalham bem e que são boas profissionais, depois chega-se ao fim e só um pode ser o A, o top performer, só pode haver um A por equipa. E isso não tem que ser assim... Não deveria ter que ser assim. Muitas vezes há dois ou três As, até pode haver a equipa toda que trabalha muito bem." (Entrevistado 18)

Transitando para a categoria principal seguinte, "Desenvolvimento de estratégias para contornar o SGD", a primeira subcategoria da mesma designa-se "Motivado pela perceção de permeabilidade do SGD aos avaliadores/outros interesses externos". Esta subcategoria define-se como o surgimento de estratégias de atuação que visam contornar o sistema de gestão de

desempenho, motivadas pela percepção de que este sistema é permeável aos avaliadores e a outros interesses. Esta é assim uma categorização que supõe a existência de premeditação neste desenvolvimento de estratégias, ainda que as mesmas possam não ter, necessariamente, intenções nefastas para com a organização ou outros interlocutores da mesma. Esta subcategoria é exemplificada pela seguinte citação:

"(...) [avaliar a chefia] Não é muito fácil, mas quando nos pedem temos que avaliar, não é? Eu costumo dizer, é geralmente que eu deixo para avaliar ou logo o primeiro. E é bem pensado... Todos eles são bem pensados, mas esses são de uma forma diferente. É o tentar ser o mais justa possível... Imagine que nos dão a avaliação no dia a seguir a uma situação qualquer menos boa dentro da empresa. Isso acontece em todas as empresas. se assim for digo que é melhor não avaliar hoje, já não vou ser tão justa. Ponho-a de parte e avalio noutro dia. Também temos que ter cuidado com os dias que são... Não costumo avaliar pessoas quando tive uma situação menos boa há pouco tempo. Evito isso para não juntar, para ter mais cuidado. Porque às vezes uma pessoa numa situação injusta, e a avaliação não é uma situação, é um conjunto de situações e um ano inteiro de trabalho. Agora nesta clínica não sei como vai ser lidar com isso... Somos muito mais pessoas... Pois, agora com certeza vai ter que ser do género um dia inteiro, quer dizer isso não digo, não faço isso. Mas não deixar de o fazer, ser correta... Não estar o dia inteiro a avaliar pessoas.(...) Quer dizer, eu acho que há formas de fazer com o sistema seja preparado para essas situações, mas acho que quem é avaliador, quem avalia tem que ter a noção se está a medir menos bem ou a medir melhor a pegar naquilo. Acho que nós temos que ser sensatos e ter a sensibilidade de perceber se hoje estamos em dia de fazer isto. Ou a pessoa tem muita consciência de que há certos dias que não são muito bons para avaliar... Isso é o mais importante, tem que vir da parte da consciência da pessoa que avalia." (Entrevistado 12)

A subcategoria seguinte designa-se por "Transmissão de informação não sincera mas que se enquadre no SGD". Define-se como respeitando à adoção de um comportamento caracterizado pela transmissão de informação para se ajustar às exigências do sistema de gestão de desempenho, ainda que tal não reflita o juízo efetuado pelo transmissor dessa informação. Esta subcategoria é exemplificada pela situação seguinte:

"(...) [quando é solicitado que responda a algo que não se aplica à sua função] Preencho na mesma, limito-me dentro das minhas funções... Este ano, por exemplo, como vamos ter uma aposta na área internacional, se calhar há coisas nessa área que gostaria de fazer. Dentro do recrutamento é, como digo, ter a oportunidade de acompanhar os Managers em reuniões com o cliente, para tentar de facto aprender. Tentar essa parte, a evolução e o plano de carreira... Como não é possível definir um plano de carreira dentro desta estrutura, e pode haver eventualmente a possibilidade de ir para uma segunda linha, trabalhar com os Managers, mas são posições relativamente estáveis... Que vão acontecendo e por vezes há a preferência de ir buscar alguém externo e não se aposta em alguém da equipa do

recrutamento. Como meter isto não vale a pena, coloca outras coisas como fazer recrutamento internacional, perfis mais séniores, ficar responsável por algum projeto ou processo de recrutamento. São coisas que vamos tendo possibilidade de fazer limitando às nossas funções de recrutamento. Mas tento não pensar muito nisso..." (Entrevistado 18)

Prosseguindo para a próxima categoria principal, designada "Desinvestimento", esta possui como primeira subcategoria a "Desresponsabilização". Esta é definida como sendo a perceção, por parte dos intervenientes no sistema e processos de gestão de desempenho, de que a sua responsabilidade no mesmo é reduzida em função da existência de aspetos ineficazes nesse sistema. Como situação exemplificativa apresentamos a seguinte:

"(...) Como às tantas o trabalho é contínuo, não sei se é bom ou mau, eu perco a noção de quando é suposto ser a altura. Se tem que ser no início do ano, primeiros três meses, ou se tem que ser mais à frente. Isso eu nunca sei, tenho que estar sempre à espera do chefe." (Entrevistado 1)

A subcategoria seguinte é intitulada "Perceção de desinteresse/desinvestimento por parte das chefias/responsáveis pelo SGD" e definida como sendo o surgimento da perceção, por parte dos colaboradores da organização, de que as suas chefias e os responsáveis pelo sistema de gestão de desempenho revelam pouco interesse no mesmo e desinvestem neste. Esta subcategoria é exemplificada pelo seguinte excerto:

"(...) Acho que os chefes são muito maus chefes neste aspeto. Já fui chefe por isso estou à-vontade. Acho que os chefes ainda não pensaram quanto aos trabalhadores. Mas quanto a eles estão sempre a ligar-me para saber "Estou a pensar meter os papéis para a reforma, em que escalão é que estarei". Está a ver, não pensaram para os trabalhadores mas pensaram para eles, acho que há aqui uma dose de injustiça também. Para os trabalhadores acham que é uma chatice, mas quando é a nossa vidinha para irmos para a reforma e para terem aumentos... Agora dizem este ano que não serve para nada porque está tudo congelado. Eu aí lembro logo que em 2005 estive congelado e em 2008 foi descongelado e muita gente mudou de escalão no seu vencimento porque os anos e pontos da avaliação entretanto foram tidos em conta. Está contemplado na lei do orçamento que está congelado mas os efeitos mantêm-se. Haverá de descongelar daqui a 2 ou 3 anos, sou otimista, e aí vai ser o mesmo processo de ir buscar atrás. Eu esforço-me muito para credibilizar o sistema, mas os avaliadores é mais uma obrigação. Não se leva muito a sério. Não se leva isso, não se leva outras coisas como o relatório de atividades. É um pouco o cumprir calendário, está na lei tem que se fazer e aquilo não é bem interiorizado. Não falo de todos mas seguramente de 50% dos dirigentes, o que é muito." (Entrevistado 2)

Prosseguimos para a subcategoria "Desmotivação", definida pela identificação de um decréscimo na motivação dos intervenientes do sistema de gestão de desempenho em

função da necessidade de contactarem com aspetos ineficazes do mesmo. Esta subcategoria é ilustrada no exemplo seguinte:

"(...) E tenho que ter em conta aspetos de natureza motivacional, com que tenho que lidar porque as pessoas não gostam de estar a trabalhar um ano inteiro e a esforçar-se e depois não ver o seu trabalho valorizado, e se calhar ver o trabalho valorizado de outros que, em seu entender, não se esforçaram tanto e não tiveram tanta preocupação e profissionalismo, mas no entanto questões quase de natureza aritmética, acabam por ter a sua situação mais favorecida. Isso gera desmotivação, frustração que depois acarreta alguma desmotivação... (...) Portanto é obvio que não haja a mesma motivação e vontade de fazer as coisas." (Entrevistado 6)

A subcategoria seguinte recebeu a designação de "Impacto negativo na produtividade da pessoa/empresa" e é definida como incluindo situações nas quais são identificadas influências negativas no desempenho da pessoa em causa ou da organização como um todo em virtude da existência de aspetos ineficazes no sistema de gestão de desempenho. O exemplo ilustrativo para esta subcategoria é o seguinte:

"(...) Sabemos que isto pode gerar problemas de identificação, não conhece bem a organização e os objetivos da organização, não se consegue identificar com ela, e, eventualmente, os níveis de produtividade serão menores do que se houvesse uma maior identificação com a organização. (...) Por vezes o excesso de regras ou regras inadequadas é que pode influenciar o desempenho das pessoas na organização, porque as percecionam como injustas ou como inadequadas. esse tipo de regras, vistas como tal, pode afetar o desempenho das pessoas e o objetivo da organização." (Entrevistado 4)

A última subcategoria desta categoria principal tem o título "Menor identificação/compromisso com a organização" e define-se como sendo o surgimento de um vínculo menos forte à organização em causa, traduzido numa reduzida identificação e compromisso para com a mesma, em função da existência de aspetos ineficazes no sistema de gestão de desempenho. Apresentamos o seguinte exemplo para ilustrar esta subcategoria:

"(...) afeta mais a identificação com a organização. As pessoas, avaliados, perdem a noção da importância da sua atividade, para que servem aquelas tarefas, em que é que eles são importantes e em que é que contribuem para um objetivo maior, que é a missão da organização." (Entrevistado 4)

Seguidamente debruçamo-nos sobre a categoria principal "Impacto negativo em aspetos quotidianos/funcionais", sendo que a primeira subcategoria desta tem a designação "Ausência de possibilidade de progressão na empresa". Esta categoria é definida pela identificação de inexistência de oportunidades e possibilidades de progressão e crescimento interno na empresa por parte dos seus colaboradores devido à existência de aspetos ineficazes

no sistema de gestão de desempenho da mesma. Esta subcategoria é ilustrada pelo seguinte exemplo:

"(...) Não tenho muito mais a fazer... O que lidei, na altura, foi falar diretamente com o meu diretor, expliquei que o facto de isto ter acontecido me tinha prejudicado e que ia ficar estagnada durante 2 anos, e, supostamente, agora na próxima AD ele vai ter isso em atenção e no final de todos darem as notas das suas equipas ele vai olhar e perceber se há grandes discrepâncias, mesmo se uma equipa está toda muito alta e outra muito baixo, tentar perceber essas diferenças... O impacto foi ficar mal posicionada no modelo de carreiras..." (Entrevistado 21)

De seguida apresentamos a subcategoria "Desconhecimento dos objetivos a atingir/critérios de avaliação", definida como sendo o desconhecimento por parte dos avaliados de quais os objetivos que devem ser atingidos e quais os critérios de avaliação que regem o sistema de gestão de desempenho, sendo tal devido à existência de aspetos ineficazes neste. Esta subcategoria é exemplificada pelo excerto:

"(...) E isto faz com que as pessoas sintam, e eu também o senti, senti que não havia objetivos definidos, não sabia quais os objetivos pelos quais ia ser avaliada durante o ano. Imaginemos que a minha chefia tinha definido um objetivo que eu não achava razoável ou que nunca tinha pensado nele, e então não tinha estado a trabalhar para ele desde o início do ano, e se é um objetivo anual não fazia muito sentido" (Entrevistado 4)

A subcategoria "Perceção de ausência de consequências de uma má avaliação" consiste no surgimento da perceção e crença de que, em virtude de existirem aspetos ineficazes no sistema de gestão de desempenho, a ocorrência de uma avaliação negativa não tem quaisquer impactos no alvo dessa mesma avaliação. Esta subcategoria tem o seguinte exemplo ilustrativo:

"(...) As pessoas, os avaliados, não temem ser mal avaliados. Mesmo aqueles maus funcionários conhecem que não existem mecanismos de penalização, e que isso não será um deles, e portanto perpetuam os seus comportamentos inadequados." (Entrevistado 4)

A subcategoria seguinte, "Perceção de pressão elevada para atingir as metas", é definida como o surgimento da perceção de que existe uma pressão excessiva por parte da organização para o cumprimento dos objetivos definidos no sistema de gestão de desempenho da mesma. Esta subcategoria possui como exemplo o seguinte excerto:

"(...) Quer dizer, nós diariamente lidamos [com a pressão dos objetivos]... Estamos sempre sob pressão, é obvio, né? Temos que, de alguma forma, tentar não pensar nisso. Porque isso pode condicionar o nosso trabalho, porque nós lidamos com pessoas todos os dias e se, imagine que há um mês em que nós temos objetivo de contratações e estamos a ver que não vamos conseguir cumprir o objetivo, isso começa a ser... Começamos a sentir

pressionadas e a pensar que não vamos conseguir atingir o objetivo. E isso é o que eu sinto mais, porque nós lidamos com pessoas todos os dias e temos que fazer aquele filtro, assim que entramos por esta porta temos que vestir outra capa e achar que está tudo bem, que há projetos..." (Entrevistado 18)

A última das subcategorias pertencente a esta categoria principal tem o nome "Perda de regalias devido ao SGD" e define-se pela culpabilização do sistema de gestão de desempenho da organização, por parte dos colaboradores da mesma, pela perda de regalias que os colaboradores sentem ocorrerem. Para esta subcategoria temos o seguinte exemplo:

"(...) Mas quando fui colocada, o que eu senti não foi muito a questão de estar a perder dinheiro, foi um pouco o estar a perder estatuto. Ok, sou muito boa durante um ano, faço muito bom trabalho, e a recompensa que tenho é darem-me um contrato inferior ao que tenho agora ou ao que tinha à partida quando entrei. E parecendo que não, estas coisas até terem sido resolvidas, tive ali uma muito grande dificuldade de gestão interna, porque sabia que tinha que desempenhar uma boa função, mas a vontade e motivação que eu tinha, era um pouco o borrifar-me nisto, porque não vale muito a pena." (Entrevistado 20)

A próxima categoria principal designa-se por "Impactos emocionais negativos" e tem como primeira subcategoria "Surgimento de emoções negativas". Esta é definida como sendo a identificação do surgimento de emoções negativas nos intervenientes do sistema de gestão de desempenho devido à existência de aspetos ineficazes no mesmo. Apresentamos o seguinte exemplo para ilustrar esta subcategoria:

"(...) tem impacto na avaliação e na satisfação das pessoas, é óbvio. Mas acho que temos que tentar gerir isso internamente, ou aceitamos as coisas como elas são ou acho que somos demasiado pequeninos para tentar mudar as coisas... É isso, ou aceitamos ou não aceitamos e ou ficamos frustrados e revoltados ou vamos embora, basicamente!" (Entrevistado 16)

A subcategoria seguinte é intitulada "Desgaste/Desilusão com o contexto profissional" e é definida como dizendo respeito ao surgimento de sentimentos de desgaste e desilusão com o contexto profissional em função da existência de aspetos ineficazes no sistema de gestão de desempenho. Como exemplo temos o seguinte excerto:

"(...) Em mim... Estou um bocado farta. Farta de fazer muita coisa de que não gosto e de fazer poucas coisas de que gosto. Estou mal porque não é possível especialização porque é muito pouca gente. (...) A avaliação de desempenho já não tem assim tanto peso em mim, já estou muito lá em cima. Sou mais velha, já progredi, progredia de 3 em 3 anos, e portanto... é evidente que ainda tenho um bocado para progredir, mas já me mentalizei que não posso. Até posso ir para a reforma já, com penalização.. Não queria, mas posso! Mas as pessoas equacionam quando estão a fazer um trabalho que não lhes interessa, quando se começa a

tornar extremamente penoso vir trabalhar, começam a ponderar... Eu gosto de trabalhar, dá-me gozo, mas não nestas condições." (Entrevistado 3)

Já a subcategoria "Insatisfação" é definida pelo surgimento de um sentimento de insatisfação com o local de trabalho atual, ou com a diminuição da satisfação sentida para com o mesmo, devido à existência de aspetos ineficazes no sistema de gestão de desempenho. Esta subcategoria tem como exemplo:

"(...) E isso gera alguma insatisfação... Mas eu acho, sinceramente, da minha experiência profissional anterior, acho que são situações que depois, com o tempo, nos habituamos a lidar." (Entrevistado 16)

A subcategoria seguinte, "Perceção de falta de reconhecimento", consiste no surgimento de uma perceção e crença, por parte dos colaboradores de uma organização, de que esta não reconhece o que cada colaborador contribui para a mesma, sendo que tal está associado à existência de aspetos ineficazes no sistema de gestão de desempenho da organização. O seguinte excerto exemplifica esta subcategoria:

"(...) Se calhar diria é que o reconhecimento do mérito tem ser uma coisa assente em critérios objetivos, e portanto, quanto muito, posso ter este sentimento de que isto não funciona e vamos tentar outra forma. Porque obviamente não há modelos perfeitos, se existissem todas as organizações os teriam, e obviamente isto não é linear nem é fácil. Mas acho que se a organização perceber que as pessoas estão desmotivadas e não acreditam neste modelo, tem que se pensar noutro." (Entrevistado 24)

Finalizando a categoria principal que estamos a abordar, temos a subcategoria "Impacto negativo apenas interno na pessoa". Esta categoria diz respeito ao surgimento de impactos negativos na pessoa, decorrentes da necessidade de lidar com aspetos ineficazes do sistema de gestão de desempenho na organização, que não são refletidos para o exterior, mas que ainda assim influem negativamente na pessoa em si. A única menção a este impacto é apresentada no seguinte excerto:

"(...) Não tem impacto no trabalho diário, exceto na motivação. Na motivação claro que tem impacto... Na motivação influencia para mim, não influencia em nada para o trabalho. Tento usar ferramentas para me auto motivar de outra forma, mas sinto que se calhar para outras pessoas tem um impacto muito grande. Para mim é mais um impacto interior que exterior, não se repercute para fora. Mas pode vir a acontecer..." (Entrevistado 21)

A categoria principal que iremos abordar de seguida tem o nome "Impactos negativos nas relações sociais", e possui como primeira subcategoria "Dificuldades relacionais entre elementos de diferentes áreas da empresa". Esta subcategoria é definida pelo surgimento ou acentuação de dificuldades relacionais entre áreas funcionais ou departamentos distintos dentro de uma mesma organização, devido à existência de aspetos ineficazes no sistema de

gestão de desempenho da mesma. Apresentamos como ilustração desta subcategoria o seguinte excerto:

"(...) Às vezes não lido bem... Porque, lá está, é o espírito de equipa. Nós à partida somos todos [da mesma organização] e deveria haver entreajuda. O que eu acabo por fazer, e parece estranho, é que acabo por encará-los ao máximo como clientes. Tento fazer isso, mas leva a que às vezes acha uma afastamento entre os Managers e nós no recrutamento, no caso eu. Porque não há uma relação de reciprocidade. No dia a dia isso é complicado, porque há coisas que podiam ter muito melhor resultado e não têm porque não há esses espírito de entreajuda algumas vezes. Há o esquecimento de que estamos todos a trabalhar para o mesmo e, supostamente, todos a fazer um esforço no mesmo sentido. E portanto às vezes acaba por nós tentarmos, eu no meu caso, acaba por haver algum afastamento... É uma forma de lidar com isso, é não tentar ter conflitos, numa ótica de evitar os conflitos... Acaba por haver esse afastamento, mas acho que isso tem mais a ver como cada um lida com as coisas." (Entrevistado 18)

A subcategoria seguinte designa-se por "Retração da manifestação de características pessoais e adoção de postura autocentrada" e consiste na manifestação de menos características pessoais por parte dos colaboradores e pela adoção de uma postura mais centrada em si e, conseqüentemente, menos orientada para as relações sociais, sendo este facto devido à existência de aspetos ineficazes no sistema de gestão de desempenho da organização. Apresentamos o seguinte exemplo que ilustra esta subcategoria:

"(...) O impacto é só ter o objetivo de me sentir bem comigo mesma e tentar que isso não tenha impacto no meu trabalho. porque se andarmos preocupados com esse tipo de coisas pode ter impacto, porque nós lidamos com pessoas todos os dias, e não convém ir ter com elas com má cara e responder mal, como às vezes temos candidatos que nos chateiam todos dias e nós não podemos responder mal.. É uma forma de me tentar não embrenhar muito nessas questões. Posso, de alguma forma, afastar-me friamente dessas situações. Faço o meu trabalho e faço o que tenho a fazer, informo se consigo ou não, e chega-se a certa altura em que se pede ajuda..." (Entrevistado 18)

Seguidamente temos a subcategoria com a designação " Degradação da qualidade da relação com chefia e equipa", sendo esta definida pelo decréscimo da qualidade da relação do colaborador com a sua equipa ou chefia devido a aspetos ineficazes do sistema de gestão de desempenho da organização. Esta subcategoria é ilustrada pelo excerto seguinte:

"(...) [devido a características do SGD] muitas vezes chega-se a um ponto em que é cada um por si e o espírito de equipa desvanece-se." (Entrevistado 18)

Existem também impactos positivos a reportar, estando estes integrados na categoria principal "Impactos positivos diversos". A primeira subcategoria é a "Procura de identificação-implementação de soluções" e é definida como o desenvolvimento de esforços com vista a

identificar e implementar soluções que visem responder aos aspetos identificados como ineficazes no sistema de gestão de desempenho da organização. Esta subcategoria é ilustrada pelo seguinte exemplo:

"(...) E portanto é a minha preocupação neste momento tentar ultrapassar essas dificuldades o mais possível, tendo em conta que há muitos fatores negativos neste momento. Estamos a atravessar um momento de grave crise financeira e em que [o setor de atividade], e funcionários públicos são alvos a abater e estão a ser fortemente atacados pelo seu patronato, e portanto é muito difícil neste momento, porque há grande instabilidade e se advinham grandes modificações dentro [do setor de atividade], e torna-se muito difícil manter as pessoas motivadas realmente para o trabalho e é difícil um sistema de avaliação que está previsto para situações de estabilidade, para tempos normais, e não para tempos anormais... Agora a falar da situação de objetivos, por exemplo nenhum ano como este acho que é caricato! Acho que eventualmente fazia sentido ter-se suspenso o [sistema de gestão de desempenho] para este ano, ou para este ano e o seguinte, porque é caricato em situações de grande instabilidade e de grande revolução dentro [do setor de atividade], estar a aplicar um modelo que foi pensado para situações, na minha opinião, de estabilidade, para situações de relativa tranquilidade e em que as coisas estão definidas e se trabalha dentro da normalidade." (Entrevistado 6)

Seguidamente temos a subcategoria "Compreensão entre avaliadores por estarem sujeitos às mesmas regras", que se caracteriza pelo surgimento de compreensão para com os outros avaliadores do sistema de gestão de desempenho, devido à perceção de que todos necessitam de lidar com as mesmas regras ou aspetos ineficazes deste sistema. Esta subcategoria é exemplificada no excerto seguinte:

"(...) o sistema de harmonização aplica-se igualmente também para os dirigentes. Eu não consigo entender muito bem as avaliações que às vezes tenho, mas aí a situação já é mais complicada... Mas o processo aplica-se na mesma, suponho que os avaliadores superiores sintam as mesmas dificuldades que eu sinto quando trabalho com os meus avaliados. Portanto entendo as dificuldades que eles têm. Pode-me agradar ou não as notas recebidas mas eu entendo as dificuldades que eles têm." (Entrevistado 6)

A subcategoria "Maior perceção de justiça pelos avaliados" decorre de situações em que foi identificado um esforço por parte da organização para minimizar os aspetos ineficazes existentes no sistema, levando à geração de um sentimento de maior justiça no mesmo por parte dos avaliados. Apresentamos o seguinte exemplo que ilustra esta subcategoria:

"(...) [as melhorias implementadas no SGD] Sim, torna mais simples, os próprios rumos de avaliação... Torna mais simples, e ao tornar mais simples e mais fácil, pode ser mais justo, as pessoas aceitam melhor..." (Entrevistado 8)

Finalizando a abordagem aos impactos positivos, a última subcategoria destes designa-se por "Perceção de maior flexibilidade do local de trabalho devido ao reduzido

número de regras no SGD". Esta consiste na geração no colaborador de uma imagem da organização como sendo flexível e capaz de evoluir em virtude da inexistência de um conjunto extenso de regras escritas no seu sistema de gestão de desempenho. Esta subcategoria é exemplificada da seguinte forma:

"(...) Mas por outro lado acho que somos uma organização, ou pelo menos o departamento onde estou inserida, somos demasiado abertos. Isso também é bom, porque estamos sempre em mudança e acho que também a evoluir, ou pelo menos tentamos fazer isso. E se houver aqueles procedimentos escritos muito definidos as pessoas acabam às vezes por não evoluir porque estão um pouco agarradas a essas regras." (Entrevistado 10)

De seguida surge a categoria principal "Pouca segurança da pessoa no seu próprio papel no SGD", que possui como primeira subcategoria a "Perceção de redução de importância do papel do avaliador no SGD". Esta é definida pelo surgimento, nos avaliadores do sistema de gestão de desempenho na organização, da perceção de que o seu papel no mesmo tem sofrido um declínio de importância, sendo que tal está associado à existência de aspetos ineficazes nesse mesmo sistema de gestão de desempenho. Como exemplo desta subcategoria apresentamos o seguinte excerto:

"(...) O impacto que têm é o eu sentir que o avaliador não tem uma completa liberdade para fazer a sua avaliação. E as notas são condicionadas por fatores externos ao funcionamento das equipas, o que em princípio não deveria de acontecer. Como isto é um método que é completamente automático não se tem em linha de conta fatores que distinguem equipas e pessoas umas das outras. Eu sei que é trabalhoso mas era o que poderia ser feito. Não há aqui em consideração, de facto, as pessoas. Porque aplica-se um algoritmo e depois é muito simples, obtém-se uma lista e depois segue-se o que está naquela lista, seja aquilo justo ou injusto. Portanto é isso que me faz pôr em causa este método de harmonização e achar que este método de harmonização devia ser completado com uma avaliação por parte do concelho coordenador, que poderia eventualmente e obviamente não ser completamente objetiva, mas aqui o facto de ser um processo numérico e automático não quer dizer que seja objetivo... (...) Porque tenho a sensação de que quando estou aqui a fazer objetivos ou a dar notas, estou a fazer isto mas anda disto se calhar vai ficar, porque quem devia ter nota excelente acaba por não ter..." (Entrevistado 6)

De seguida surge a subcategoria "Menor segurança na avaliação realizada e na resposta às tarefas do SGD", que é entendida como dizendo respeito ao surgimento do sentimento de menor segurança acerca da qualidade da avaliação realizada ou da resposta dada às tarefas definidas pelo sistema de gestão de desempenho por parte dos seus vários intervenientes, estando o surgimento deste sentimento ligado à existência de aspetos ineficazes no referido sistema de gestão de desempenho. Apresentamos de seguida um excerto que ilustra esta subcategoria:

"(...) O impacto não é positivo... Porque muitas das vezes questiono-me a mim enquanto profissional, porque uma pessoa que é avaliada por alguém que não o supervisiona diretamente, coloca em causa que legitimidade aquela pessoa tem para poder fazer um elogio ou uma crítica. Para poder ter um discurso mais construtivo ou menos. Não me deixa seguro em relação ao que são as minhas tarefas nesta área da avaliação. E isto acontece algumas vezes, nem sempre, mas acontece. Sobretudo com pessoas mais problemáticas. E é complicado contornar isso quando as pessoas estão na empresa há pouco tempo..." (Entrevistado 14)

Abordamos agora a categoria principal "Dificuldade em passar uma imagem segura da empresa para interlocutores externos", que não possui quaisquer subcategorias. Esta categoria é definida como dizendo respeito ao surgimento de dificuldades por parte dos colaboradores da organização em transmitir uma imagem segura da mesma devido à existência de aspetos ineficazes no sistema de gestão de desempenho da organização. Esta categoria principal é ilustrada pelo seguinte exemplo:

"(...) Este ano não contratámos, não temos o número de oportunidades e projetos que tínhamos no ano passado. E isso é difícil de lidar quando nós temos que continuar a vender a empresa, a puxar por candidatos, a dizer que podemos ter projetos... Essa é a maior dificuldade que eu sinto, é tentar passar isso, que [esta organização] pode ser diferente... Nós temos que vender a empresa de alguma forma, e isso no dia a dia acaba por nos desmotivar muitas vezes e por termos que fazer uma série de ginástica mental para conseguir ultrapassar. Mas o maior impacto e dificuldade é, de facto, nós não passarmos isso para o candidato, as pessoas com quem falamos diariamente. Isso é muito importante" (Entrevistado 18)

Também a categoria principal "Perceção de elevado dispêndio de tempo e energia no SGD" não possui quaisquer subcategorias, sendo esta definida como o surgimento da perceção de que existe um dispêndio excessivo de tempo e energia no sistema de gestão de desempenho da organização em virtude da presença de aspetos ineficazes do mesmo. Esta categoria principal é ilustrada pela citação seguinte:

"(...) Para já tem o impacto de, nalguns meses pontuais em que temos que prestar contas ou cumprir os prazos legalmente determinados, toda a gente anda ali um bocado envolvido com aquilo.(....) Na prática, muitas vezes a autoavaliação não tem anda a ver com a avaliação efetiva da pessoa. Assim a pessoa acaba por estar ali a perder tempo a fazer e a justificar umas quantas coisas que na prática não tem grande interesse. Por exemplo, na autoavaliação sei que há ali uns parâmetros que nós temos, uma gradação em que apreciamos relativamente aos objetivos que atingimos se foi ou não importante a colaboração da chefia e porquê, se houve obstáculos grandes e porquê... Pessoalmente o que faço na autoavaliação, para não ter que estar ali a explicar, a menos que haja algo de muito grave ou um incentivo muito grande que valha a pena enunciar, mas o que faço é meter sempre nas alíneas do meio porque não tenho que justificar nada. Isto é o que eu faço, se calhar é o que farão muitas das

peessoas... Da mesma maneira que acredito que um avaliador, quando tem um ficha de avaliação e tem que justificar uma série de coisas se der a mais ou a menos, tem tanta coisa para justificar que a reação normal é fugir um bocado a isso e ir para a média. Daí o tal saco ser um saco onde cabe tudo... Porque o justificar não é só justificar a opinião, a pessoa tem que se estribar em factos concretos e para isso a coisa não é fácil. Acho que acaba por ter aí algumas dificuldades, que surgem da natureza do próprio sistema e da natureza humana de tentar fugir a áreas de conflito..." (Entrevistado 5)

A última das categorias principais que não possui qualquer subcategoria tem a designação "Procura de demonstrar que a avaliação foi errada" e consiste no desenvolvimento de esforços por parte do avaliado para provar aos seus superiores e à organização que a avaliação que lhe foi realizada é incorreta, e que tal se deve à existência de aspetos ineficazes no sistema de gestão de desempenho. Esta categoria é exemplificada pelo seguinte excerto:

"(...) Quis sempre mostrar que sou melhor e sei fazer isto... Porque sou uma pessoa organizada, na relação interpessoal lá em baixo, se não fosse eu não sei como seria..." (Entrevistado 9)

Por fim, abordamos a última das categorias principais, "Impacto vestigial/nulo", que tem como primeira subcategoria "Devido à ausência de consequências concretas". Definimos esta subcategoria como a perceção de que a existência de aspetos ineficazes no sistema de gestão de desempenho da organização não tem impactos significativos porque daí não decorrem consequências concretas para o interlocutor. O seguinte excerto ilustra esta subcategoria:

"(...) Como isto também não tem grandes consequências... Como disse inicialmente, o grande objetivo deste sistema é principalmente a formação e necessidades de formação, a outra questão, o tirar a tal fotografia das relações laborais, eu ainda não utilizo essa conclusão para nada, pronto, que é mesmo assim... Dá o conhecimento ao CEO. Mas não há consequências práticas, não há nada nesse aspeto." (Entrevistado 7)

A subcategoria seguinte chama-se "Devido à perceção de apoio por parte dos colegas/superiores no esclarecimento de dúvidas do SGD" e consiste na perceção de que a existência de aspetos ineficazes no sistema de gestão de desempenho da organização não tem impactos significativos devido à existência de apoio por parte dos colegas e superiores do interlocutor em causa na resposta às tarefas do sistema de gestão de desempenho. O seguinte exemplo ilustra esta subcategoria:

"(...) Não porque, lá está, como tive a ajuda dos colegas para preencher até se tornou fácil e rápido. Ainda hoje às vezes tenho dúvidas, mas pronto. Partilhamos uns com os outros e ajudamos uns aos outros, até acho positivo nesse sentido. Quando temos dúvidas a forma de resolver é conversando entre nós. Até fazemos quase ao mesmo tempo para irmos partilhando à medida que vamos fazendo..." (Entrevistado 13)

De seguida surge a subcategoria "Devido à qualidade da relação estabelecida com os avaliados", que é definida como a percepção de que a existência de aspetos ineficazes no sistema de gestão de desempenho da organização não tem impactos significativos devido à elevada qualidade da relação estabelecida entre avaliador e avaliado e que previne o surgimento de impactos negativos significativos. Esta é ilustrada no seguinte exemplo:

"(...) Eu lido bem, porque eu tenho uma relação muito boa com [os avaliados]. Na clínica anterior eram só 4 pessoas da nossa empresa e tenho uma relação fantástica com elas, e sei que quando digo uma coisa elas não me levam a mal., às vezes uma pessoa tem que dizer, houve uma ou outra, que por acaso já não está a trabalhar nessa clínica, ter um caso em que fiz uma avaliação e a pessoa não achar aquilo muito justo. Mas depois eu expliquei-lhe as razões e ela até percebeu. Mas não me custa... Não me custa confrontar a pessoa e dizer que foi avaliada por isto ou assim, tens que mudar nisto... Geralmente elas aceitam. Normalmente são reuniões só comigo e com a pessoa." (Entrevistado 12)

Prosseguimos para a subcategoria "Devido a estar há pouco tempo na empresa", sendo esta definida como a percepção de que a existência de aspetos ineficazes no sistema de gestão de desempenho da organização não tem impactos significativos devido ao facto de a pessoa ainda ter pouco tempo de permanência na empresa e, conseqüentemente, os impactos daí decorrentes ainda terem sido sentidos de forma mais acentuada pela mesma. O seguinte exemplo ilustra esta subcategoria:

"(...) Lido descontraidamente... Não havendo espaço de evolução cá dentro há que aproveitar para aprender com as experiências dos colegas e basicamente é isso... Foco-me nisso e tento não me stressar muito acerca disso. Se eventualmente um dia achar que preciso de outro desafio, dirijo-me às chefias e digo, e faz-se o natural... Procura-se outra coisa. É uma coisa que a mim não me preocupa... Por enquanto lido bem com isso, estou na [organização] há relativamente pouco tempo, entrei para cá relativamente como Júnior porque vinha de realidades muito pequeninas, acabei por ter evoluído muito e ter aprendido muito, e por enquanto ainda não sinto essa necessidade de evoluir rapidamente para outras funções. Quando assim for, faço-o. É uma coisa que não me preocupa muito por enquanto." (Entrevistado 18)

Finalmente, a subcategoria "Devido a características da própria pessoa" é definida como a percepção de que a existência de aspetos ineficazes no sistema de gestão de desempenho da organização não tem impactos significativos devido a características da própria pessoa e da forma como esta lida com a situação, e que levam a que os potenciais impactos negativos não se manifestem de forma clara. A citação seguinte exemplifica esta subcategoria:

"(...) Eu talvez não seja a melhor pessoa para responder quanto a isto, não que não esteja atenta a isso, mas não deixo de me sentir motivada por isso acontecer. E se calhar a

maior parte das pessoas não é assim... Se eu me fosse desmotivar por isso, seria uma pessoa desmotivada desde que entrei na empresa, porque ao meu lado sempre houve pessoas a ganhar muito mais do que eu e não foi por isso que alguma vez deixei de vir trabalhar por gosto. Por isso o impacto é relativo... Claro que gostava muito que me melhorassem as condições, mas não deixo de fazer o meu trabalho do dia a dia com gosto por causa disso." (Entrevistado 24)

Ilustrados que estão os resultados referentes aos tipos de impactos reportados pelos entrevistados em virtude do contacto com aspetos ineficazes dos sistemas de gestão de desempenho das organizações que representam, resta-nos abordar mais dois aspetos dos resultados. Em ambos os casos iremos apenas referir a categoria principal que foi atribuída, e iremos ainda apresentar o número de menções das mesmas.

O primeiro dos resultados em falta tem a ver com as ações tomadas pelos respondentes nas situações críticas reportadas pelos entrevistados no contacto com os SGD das suas empresas, e são referidos na tabela seguinte (Tabela 12):

Tabela 12

Categorias referentes às Ações Tomadas nas Situações Críticas reportadas pelos entrevistados no contacto com os SGD das suas empresas

Categoria Principal	Número menções
Identificação de alternativas ao método existente	6
Passividade	5
Procura de dar mais conhecimento aos colegas sobre o SGD	2
Procura de justificar a qualidade do seu próprio desempenho	1
Criação de métodos informais de avaliação de desempenho	2
Procura de ultrapassar a situação para minimizar os impactos negativos	1
Procura de um novo contexto profissional	2
Estabelecimento de diálogo com as chefias	1

Nesta tabela é visível que foram reportadas 20 ações tomadas nas situações críticas reportadas pelos entrevistados, estando as mesmas divididas por 8 categorias diferentes. Destas categorias as que apresentaram um maior número de menções foram as categorias "Identificação de alternativas ao método existente" e "Passividade", com 6 e 5 menções respetivamente. Todas as restantes categorias obtiveram entre 1 e 2 menções.

Importa ainda referir que, retirando as 5 menções classificadas como "Passividade" ao total de 20 situações identificadas, restam 15 menções, número que corresponde à

classificação "Procura de identificação/implementação de soluções" apresentada a respeito da tabela 8, sinal de que estas 15 menções a ações tomadas foram também classificadas nesta categoria.

Por sua vez, na próxima tabela (Tabela 13) apresentamos as menções referentes ao impacto na confiança organizacional das situações críticas reportadas pelos entrevistados no contacto com os sistemas de gestão de desempenho das suas organizações. Criámos o sistema de categorias com base na teoria, nomeadamente na distinção entre confiança afetiva e cognitiva e entre confiança no superior e na organização como um todo, tendo posteriormente adicionado mais algumas categorias a este sistema de forma a podermos englobar toda a multiplicidade de respostas recolhidas por intermédio destas entrevistas.

Assim, a primeira categoria principal mencionada, "Confiança Organizacional previne efeitos nefastos das regras SGD", inclui menções efetuadas pelos respondentes ao efeito da confiança organizacional na prevenção do surgimento de efeitos nefastos a vários níveis, em função da ocorrência das situações de contacto com aspetos ineficazes do sistema de gestão de desempenho da organização. Estas menções subdividem-se consoante a confiança organizacional referida foi de natureza afetiva, cognitiva ou ambas, e também em função de se essa confiança é dirigida ao superior ou à organização como um todo.

Já a categoria principal "Efeitos nefastos das regras SGD afetam negativamente a Confiança Organizacional", é composta por situações em que os respondentes, ao contactarem com aspetos ineficazes do sistema de gestão de desempenho da organização, consideram que tal impactou de forma negativa na confiança organizacional que sentem. Tal como na categoria principal anterior, estas menções subdividem-se consoante a confiança organizacional referida foi de natureza afetiva, cognitiva ou ambas, e também em função de se essa confiança é dirigida ao superior ou à organização como um todo.

Surge de seguida a categoria principal "Efeitos nefastos das regras SGD não influenciam a Confiança Organizacional", que é composta por menções à ausência de impacto das situações de contacto com aspetos ineficazes do sistema de gestão de desempenho da organização por parte dos colaboradores na confiança organizacional sentida. Esta categoria principal possui posteriormente 7 subcategorias que se referem aos motivos pelos quais as referidas situações não possuem qualquer impacto ao nível da confiança organizacional, incluindo aqui a confiança afetiva e cognitiva, bem como no superior e na organização.

Posteriormente apresentamos a categoria principal "Efeitos nefastos das regras SGD influenciam negativamente a confiança sentida no próprio SGD". Esta categoria contém menções a situações em que os respondentes afirmaram que as situações de contacto com aspetos ineficazes do sistema de gestão de desempenho da organização geraram uma quebra na confiança sentida no próprio sistema, e não noutros atores organizacionais. Assim sendo, a

principal consequência das referidas situações junto destes respondentes foi a descredibilização do sistema em si.

Por fim, a última categoria principal, designada "Efeitos nefastos das regras SGD influenciam negativamente a confiança sentida perante todos os interlocutores (chefia, pares, organização como um todo)" é caracterizada por uma diminuição generalizada da confiança em todos os atores organizacionais em virtude da necessidade do respondente vivenciar situações de contacto com aspetos ineficazes do sistema de gestão de desempenho. Esta categoria exemplifica assim a resposta mais drástica a estas situações, dada a abrangência e gravidade das consequências sentidas pelo respondente em função da mesma.

Tabela 13

Categorias referentes ao Impacto na Confiança Organizacional das Situações Críticas reportadas pelos entrevistados no contacto com os SGD das suas empresas

Categoria Principal	Subcategoria	Número menções
Confiança Organizacional previne efeitos nefastos das regras SGD	Confiança afetiva no superior	1
	Confiança cognitiva no superior	0
	Confiança afetiva + cognitiva no superior	5
	Confiança afetiva na organização	0
	Confiança cognitiva na organização	0
	Confiança afetiva + cognitiva na organização	0
Efeitos nefastos das regras SGD afetam negativamente a Confiança Organizacional	Confiança afetiva no superior	2
	Confiança cognitiva no superior	0
	Confiança afetiva + cognitiva no superior	14
	Confiança afetiva na organização	1
	Confiança cognitiva na organização	0
	Confiança afetiva + cognitiva na organização	27
Efeitos nefastos das regras SGD não influenciam a Confiança Organizacional	Porque o SGD é visto como algo muito macro e abrangente	5
	Porque o indivíduo já não tem quaisquer expetativas face ao superior e organização	1
	Devido à perceção de investimento/preocupação dos gestores face à situação	2
	Porque a situação não tem um impacto negativo percebido relevante	3
	Porque existe boa relação/familiaridade do indivíduo com o superior	8
	Porque o indivíduo tem pouca responsabilidade/um papel reduzido no SGD	4
	Devido a características da própria pessoa	1

Efeitos nefastos das regras SGD influenciam negativamente a confiança sentida no próprio SGD	13
Efeitos nefastos das regras SGD influenciam negativamente a confiança sentida perante todos os interlocutores (chefia, pares, organização como um todo)	2

Analisando esta tabela podemos constatar que algumas das categorias que criámos com base na teoria não receberam quaisquer menções nos dados. O total de menções à influência dos efeitos nefastos das regras dos sistemas de gestão de desempenho na Confiança Organizacional foi de 89. A categoria principal "Confiança Organizacional previne efeitos nefastos das regras SGD" obteve 6 menções, com todas estas a centrarem-se em aspetos ligados ao superior e não à organização. Por sua vez, a categoria principal "Efeitos nefastos das regras SGD afetam negativamente a Confiança Organizacional" obteve 44 menções, 28 das quais referindo-se a uma diminuição da confiança na organização como um todo e 16 dizendo respeito à confiança sentida no superior. Existiram ainda 24 referências na categoria principal "Efeitos nefastos das regras SGD não influenciam a Confiança Organizacional", sendo que das sete subcategorias que a constituem destacam-se as 8 menções obtidas pela que indica que a confiança organizacional não foi afetada pelos efeitos nefastos das regras dos SGD " Porque existe boa relação/familiaridade do indivíduo com o superior".

Com estes resultados cremos ter sido suficientemente claros e compreensivos na apresentação dos resultados obtidos através deste estudo empírico, pelo que damos por encerrada a presente secção da tese.

3.3. DISCUSSÃO

Efetuiremos a discussão dividindo a mesma por cada grupo de categorias, tal como no ponto anterior, sendo que no final iremos efetuar uma discussão mais global em torno dos resultados alcançados neste estudo.

O primeiro componente dos resultados que será alvo da nossa discussão tem a ver com os aspetos identificados como positivos pelos entrevistados acerca dos sistemas de gestão de desempenho das organizações a que pertencem. Tal como foi mencionado, a subcategoria que obteve o maior número de menções neste particular foi "Promove a melhoria das competências dos trabalhadores", o que reflete uma sintonia entre a funcionalidade que os entrevistados atribuem ao sistema de gestão de desempenho e aquela que é, segundo autores como Dolan *et al.* (2007) ou Caetano (1996), a principal função do sistema de gestão de desempenho de qualquer organização. O facto de este aspeto ser reconhecido como pertinente pelos entrevistados, e ser entendido como marcadamente positivo quando está presente nas organizações que representam, mostram ainda que existe uma disponibilidade para aceitar a existência deste tipo de sistemas nas organizações. Aliás, também a existência de uma proximidade entre o número total de menções efetuadas acerca de aspetos positivos (61) e negativos (68) no sistema, é reveladora, a nosso ver, de uma atitude racional para com os sistemas de gestão de desempenho, uma vez que os entrevistados tendem a conseguir identificar aspetos de diferentes valências nos mesmos, tendendo a não se focarem exclusivamente nas questões positivas ou negativas.

A subcategoria mencionada como tendo sido a que obteve um maior número de menções encontra-se integrada na categoria principal "Aspetos relativos à utilidade do SGD", tendo as restantes subcategorias contidas nesta categoria principal obtido pontuações próximas entre si. Estes dados revelam que os aspetos positivos mais destacados pelos entrevistados em relações aos sistemas de gestão de desempenho das organizações a que pertencem se focam na utilidade do mesmo. O facto de estes promoverem a melhoria dos colaboradores, a sua reflexão, a comunicação com o superior e de estarem ligados ao sistema de recompensas são aspetos valorizados pelos entrevistados. Podemos entender esta questão como integrando-se no papel crucial que o sistema de gestão de desempenho assume nas organizações, uma vez que reflete ações que, na sua maioria, os colaboradores de uma organização procuram que ocorra: evoluir profissionalmente, criar uma boa relação com o superior e obter o retorno/recompensa pelo trabalho que desenvolvem.

O argumento em prol deste papel central que o sistema de gestão de desempenho pode ocupar numa organização é também suportado pelas respostas obtidas nas entrevistas que foram alocadas à categoria principal "Aspetos relativos à existência de um SGD formal",

onde se destaca a avaliação positiva que os trabalhadores fazem da simples existência de um sistema desta natureza, do papel que o mesmo pode desempenhar na veiculação de um rumo para toda a organização e na avaliação do mérito, entendido aqui como refletindo uma cultura de meritocracia em vigor na organização. Estes resultados suportam a conceção de Peretti (1997), revelando o papel incontornável e natural que avaliação tem no processo evolutivo humano, e, conseqüentemente, também a de Dos Santos (2011), segundo a qual, caso não exista uma avaliação de desempenho formal, a mesma tende a gerar-se informalmente, pois existem necessidades dos indivíduos associadas a produtos que, geralmente, resultam desta avaliação do desempenho, que necessitam ser colmatadas. Entre estas necessidades encontram-se as postuladas por Maslow (1954), a necessidade de equidade, tal como descrita por Adams (1971) e a procura de Autodeterminação dos indivíduos, tal como apresentada por Gagné e Deci (2005). Daí, a nosso ver, existirem estas referências por parte dos entrevistados ao quão positivo é que simplesmente exista um sistema de avaliação de desempenho.

Estes resultados refletem ainda a importância de a avaliação de desempenho não ser um fim em si mesma, mas que esta deve ser integrada num processo mais macro de gestão de desempenho, seguindo assim um modelo similar ao proposto por Ferreira e Otley (2009), em que a visão e valores da empresa estão fortemente imiscuídos no sistema de gestão de desempenho e nos procedimentos associados ao mesmo, o que leva a que se gere a referida percepção nos colaboradores de que a organização possui, efetivamente, um rumo e que a avaliação de desempenho que está a ser efetuada contribui para que esse mesmo rumo seja conhecido por todos e para gerar sinergias com vista ao atingimento do mesmo.

Debruçando-nos ainda sobre estas duas categorias principais, e tendo presente que as restantes categorias principais identificadas neste âmbito se reportam a aspetos de natureza funcional e não estrutural do sistema, consideramos interessante analisar as duas referidas categorias principais à luz da perspectiva de Worley (2003) acerca dos propósitos da avaliação de desempenho (propósito legal, administrativo, de desenvolvimento profissional dos empregados e de distribuição de incentivos). Os nossos resultados sugerem que os colaboradores sujeitos ao sistema de gestão de desempenho apenas identificam como positivos dois destes propósitos do sistema, o propósito de desenvolvimento profissional e de distribuição de incentivos, sendo os restantes negligenciados nesta fase. No nosso entender tal acontece por se tratarem dos dois propósitos que os colaboradores (avaliados e avaliadores) da organização mais valorizam e por se tratarem daqueles que têm um impacto mais visível no seu quotidiano.

Seria expectável que tivessem surgido algumas menções a características do sistema de gestão de desempenho ligadas ao propósito administrativo, uma vez que este diz respeito às tomadas de decisão de promoção e retenção de colaboradores, contudo tal não aconteceu, o que a nosso ver se deve a três motivos distintos consoante a organização: o facto de este estudo ter sido efetuado durante um período de crise económica, que levou ao congelamento

da progressão na carreira em muitas organizações, leva a que este aspeto do sistema de gestão de desempenho não seja identificado como positivo na medida em que, efetivamente, o mesmo não se tem processado e não tem gerado as respetivas consequências positivas nos colaboradores; em algumas das organizações onde efetuámos o estudo existia um descontentamento visível com o plano de carreiras e a estrutura de progressão vigente, daí terem surgido subcategorias nos aspetos negativos como "SGD limita a progressão profissional" ou "Existência de cotas para os níveis de avaliação", que refletem esta dificuldade de progressão na carreira, levando a que apenas tenham existido três menções nos aspetos positivos a questões ligadas com o propósito administrativo do sistema de avaliação de desempenho, através da subcategoria "Está ligado ao sistema de recompensas e carreira", sendo que mesmo esta subcategoria não reflete o facto de a ligação entre o sistema de avaliação de desempenho e o sistema de recompensas e carreira estar bem conseguida, mas apenas que é positivo que ela exista; e, finalmente, em algumas das organizações onde desenvolvemos o estudo não existe esta ligação entre os dois sistemas referidos, inviabilizando assim que aspetos ligados a este propósito da avaliação de desempenho fossem identificados como positivos.

Além deste desfasamento entre os propósitos do sistema de avaliação de desempenho propostos por Worley (2003) e os aspetos que foram identificados como positivos nos sistemas de gestão de desempenho das organizações a que pertencem os nossos entrevistados, gostaríamos de destacar ainda outro aspeto. No nosso entender, duas das finalidades da avaliação de desempenho propostas por Dolan *et al.* (2007) e não contempladas na conceção anteriormente referida, encontram reflexo nos resultados obtidos: a finalidade de comunicação e feedback. As subcategorias "Promove a comunicação entre avaliador e avaliado" e "Permite a existência de um rumo para a organização" enquadram-se, respetivamente, em cada uma das finalidades referidas, sendo que os entrevistados no presente estudo valorizaram o papel da avaliação de desempenho na geração de comunicação que tal envolve, bem como o facto de este processo clarificar as expectativas que a organização como um todo tem para a pessoa, uma vez que torna claro o rumo da mesma. Ou seja, a avaliação de desempenho é percebida como uma oportunidade de criar um processo de interação, um processo de aproximação entre o que pensam e fazem os vários interlocutores que devem trabalhar de forma cooperante entre si para o alcance das metas organizacionais. Aquilo que impeça esta função de comunicação, de interação, de relação até, é percebido como um sério problema.

Finalmente, para encerrarmos a discussão dos aspetos positivos identificados nos nossos resultados, importa referir que existiram 16 menções no total de todas as 8 subcategorias da categoria principal "Aspetos relativos à facilidade funcional do SGD". Estes resultados sugerem que os colaboradores não valorizam apenas a utilidade do sistema de gestão de desempenho implementado na organização a que pertencem, mas que estão também atentos à forma como o mesmo é operacionalizado e tornado funcional, encarando de modo positivo quando tal acontece. Refira-se ainda que a existência de um número

relativamente elevado de subcategorias dentro desta categoria principal, cada qual com um baixo número de menções, revela ainda a diversidade de aspetos funcionais e logísticos dos sistemas que os colaboradores escrutinam e, potencialmente, valorizam. Este facto é relevante para o nosso problema de investigação, uma vez que assumimos que a existência de uma facilidade funcional no sistema de gestão de desempenho é, à partida, sinal da existência de um conjunto de regras eficazes que definem esses mesmos aspetos funcionais do sistema, minimizando assim o surgimento de potenciais impactos negativos decorrentes deste aspeto. Por consequência, antecipamos também que os processos de gestão de desempenho decorrentes de um sistema caracterizado pela presença de regras eficazes serão também eles tendencialmente mais eficazes. Esta reflexão gera também a questão reversa, isto é, a percepção de eficácia das regras do sistema de gestão de desempenho poderá decorrer da percepção dessa mesma eficácia nos seus processos.

Integremos esta reflexão com as de Dos Santos (2011), em que o autor sugere que a gestão e avaliação de desempenho serão tanto mais funcionais quanto mais as suas tarefas sejam realizadas por pessoas competentes e com maturidade, e que tal estará associado à existência de uma menor carga burocrática no sistema. Tendo em conta que estes aspetos promovem a eficácia do sistema como um todo, e que a percepção da eficácia do mesmo pode estar baseada no facto de os seus processos serem eficazes, torna-se legítimo contemplar a possibilidade de que esta avaliação de eficácia do sistema de gestão de desempenho terá tanto mais probabilidade de se realizada quanto mais os colaboradores possuam a maturidade necessária para entender o sistema como tal e quanto mais este possua uma menor quantidade de regras. cremos que, com a realização de investigações posteriores em torno deste tema, poderemos contribuir para o esclarecimento desta questão.

Transitamos agora para a discussão dos aspetos negativos identificados pelos entrevistados nos sistemas de gestão de desempenho das organizações a que pertencem. O primeiro aspeto a destacar prende-se com o facto de todas as três categorias principais identificadas ("Aspetos relacionados com o peso institucional excessivo do SGD"; "Aspetos relacionados com dificuldades funcionais no SGD" e "Aspetos relacionados com a baixa utilidade do SGD") dizerem respeito a características logísticas ou ligadas com a implementação do sistema de gestão de desempenho. Isto significa que, nenhum dos entrevistados identificou como negativa a existência deste tipo de sistemas, reforçando a conceção anteriormente referida de que os mesmos dão resposta a necessidades centrais dos colaboradores e das organizações, pelo que existe uma disponibilidade vincada para aceitar a existência dos mesmos. Estes resultados reforçam ainda a conceção de que a operacionalização do sistema de gestão de desempenho em regras e processos está sujeita a incorrer numa multiplicidade de erros distintos, erros esses que são detetados pelos colaboradores da organização e que tendem a ser perspectivados como negativos, levando à criação ou acentuação de uma imagem negativa em torno de todo o sistema de gestão de desempenho. O facto de serem características operacionais ou logísticas que dominam estes resultados acerca dos aspetos

negativos dos sistemas de gestão de desempenho reforça o papel que a eficácia das regras dos mesmos tem junto dos colaboradores, uma vez que a existência de aspetos funcionais negativos, decorrentes de regras pouco eficazes (Scott & Pandey, 2000; DeHart-Davis & Pandey, 2005; Chen, 2012), é aparentemente entendida como negativa pelos colaboradores, sendo de fenómenos desta natureza que decorre a vasta maioria das características negativas identificadas nos sistemas de gestão de desempenho que registámos nos resultados obtidos.

A subcategoria mais mencionada como aspeto negativo foi "Permeabilidade do SGD à subjetividade dos avaliadores", refletindo a imagem negativa que é causada pelo facto de o sistema de gestão de desempenho da organização estar construído de forma a permitir que o avaliador influencie os resultados do mesmo devido à subjetividade inerente à sua avaliação. Esta subjetividade dos avaliadores no processo de gestão de desempenho vai contra os princípios identificados por Moura (1991) que os avaliadores devem seguir, nomeadamente no que diz respeito à objetividade e isenção na análise do desempenho de cada avaliado. Ainda assim, argumentamos que tal ocorrência está também ligada à ineficácia das regras que regem o sistema de gestão de desempenho, uma vez que não se revelam suficientemente claras ou ajustadas ao contexto em causa para prevenir que intervenientes centrais do sistema possam realizar uma avaliação dos seus colaboradores desrespeitando estes princípios básicos.

Interessantemente, se analisarmos os conteúdos referentes a duas das subcategorias, "Inflexibilidade do SGD" e "As avaliações já estão decididas aquando da reunião avaliador-avaliado" detetamos uma contradição, ou até alguma hipocrisia, nas respostas dos entrevistados. O conteúdo das respostas a que foi atribuída esta subcategoria revela que os avaliados gostariam de ter possibilidade de discutir mais com os avaliadores e, de alguma forma, indiretamente interferir no resultado da avaliação realizada. Isto sugere que, a nosso ver, apesar de os avaliados terem tendência a perspetivar como globalmente negativa a permeabilidade do sistema de gestão de desempenho à subjetividade dos avaliadores, também entendem como negativo quando essa permeabilidade parece não se aplicar à sua situação em concreto, e o sistema de avaliação de desempenho não permite que variáveis relacionais e de proximidade entre o avaliador e o avaliado interfiram no processo de gestão de desempenho. O nosso argumento é que este fenómeno pode refletir uma tendência para se criar uma cultura de subversão do sistema, isto é, se o sistema de gestão de desempenho é visto como sendo permeável a influências externas e a características dos avaliadores, os avaliados tendem a identificar como negativa a impossibilidade de, em situações em que sentem essa necessidade, interferirem no sistema de forma a explorarem essa permeabilidade que consideram existir no mesmo. Os sistemas de gestão de desempenho tocam num conjunto de questões delicadas para a autoestima dos avaliados: o seu valor profissional (na medida em que o resultado da avaliação de desempenho o expressa de alguma forma); a possibilidade de desenvolvimento (na medida em que o resultado da avaliação de desempenho influencia a carreira dentro e fora da organização); a vivência, no processo, de reedição de situações de confronto com autoridade (o avaliador é "juiz" do meu trabalho). Assim, neste contexto, o

avaliado reage ao stresse induzido pela situação de avaliação procurando todas as fontes externas que possam ser origem do mal-estar, protegendo a sua autoestima e o seu valor. Esta visão é catastrofista para os sistemas de avaliação de desempenho, mas ao mesmo tempo um sinal de alerta que nos diz que é muito importante lidar com muita maturidade com um dispositivo como este.

Retomando os aspetos funcionais identificados como negativos nos sistemas de gestão de desempenho, as subcategorias "Existência de cotas para os níveis de avaliação" e "Dificuldade na criação de objetivos" estão entre as que obtiveram mais menções, 6 e 8 respetivamente, e refletem um aspeto curioso: a subversão dos dois propósitos centrais do sistema de gestão de desempenho, o promover do desempenho e a progressão na carreira, que haviam sido reportados como aspetos positivos dos mesmos pelos entrevistados, sendo esta subversão devida a aspetos ligados à operacionalização do sistema de gestão de desempenho, e, por conseguinte, às suas regras.

A referida existência de cotas, equiparada ao método da escolha forçada descrito por Caetano (1996) e Dolan *et al.* (2007), envolve geralmente a existência de fórmulas matemáticas que são aplicadas aos resultados da avaliação e que dão posteriormente origem à classificação final do indivíduo, são recorrentemente entendidas como excessivamente complexas, estanques e difíceis de compreender pelos avaliados, além de a filosofia subjacente ao sistema de cotas ser percebida de forma negativa, uma vez que dá azo à possibilidade de uma pessoa com um desempenho de elevada qualidade não ser premiada por tal devido a fatores que lhe são externos. Tal vai contra várias das características identificadas por DeHart-Davis (2008) como sendo centrais para a existência de uma regra eficaz, nomeadamente o facto de possuir uma relação válida entre meios e fins, a consistência da sua aplicação e ter propósitos entendidos por todos os interlocutores envolvidos. Ora, se o indivíduo não compreende a regra em si, não poderá necessariamente compreender a relação entre meios e fins que esta define, nem conseguirá discernir se esta é consistentemente aplicada, passando o processo de aplicação da formulação a parecer algo arbitrário. Além disso, os propósitos desta regra geralmente não são transmitidos aos colaboradores, pelo que eles podem não compreender os mesmos, gerando explicações alternativas e necessariamente erróneas, porque se baseiam em informação parcelar e numa perceção com valorização negativa da situação. Neste caso temos ainda outra possibilidade que é as pessoas perceberem o propósito mas discordarem do mesmo, por não concordarem com a implicação de fundo que tal acarreta, e que tem a ver com a subversão do sistema de gestão de desempenho através da adoção de procedimentos que levam a que os indivíduos que se destacam na sua execução de tarefas não sejam necessariamente reconhecidos e recompensados por tal.

Já a dificuldade na criação de objetivos decorre também de aspetos ligados às regras do sistema de gestão de desempenho. Como diversos entrevistados referiram, em algumas

áreas de atividade é difícil quantificar objetivos ou definir patamares correspondentes à superação dos mesmos. Se o sistema de gestão de desempenho, por intermédio das suas regras, força os avaliados e avaliadores a efetuarem esta definição dos mesmos, isto é, se não se consegue ajustar à realidade dos interlocutores ou à capacidade que estes possuem para delinear objetivos no contexto de trabalho em causa, então fica inviabilizado o seguimento das fases de criação de objetivos definidas por Dolan *et al.* (2007) ou Ivancevich (2007), uma vez que não é possível ao avaliador e avaliado reunirem e definirem os patamares de atingimento em conjunto, pois nenhum deles revela conseguir efetuar este processo. Se esta criação de objetivos fica inviabilizada, os objetivos que são colocados nos formulários do sistema de gestão de desempenho são necessariamente desajustados, levando a que não permitam ao sistema cumprir todas as funções que poderia cumprir para o avaliado, avaliador e organização caso tivesse sido corretamente preenchido.

Para finalizar esta discussão dos resultados referentes aos aspetos identificados como negativos no sistemas de gestão de desempenho, e tendo em consideração o nosso problema de investigação, gostaríamos de nos debruçar sobre a subcategoria "Excesso de exigências por parte das regras e processos do SGD". Esta subcategoria reflete a referência por parte de vários entrevistados de que o sistema de gestão de desempenho envolvia um conjunto muito elevado de exigências de cariz burocrático, que envolviam o dispêndio excessivo de tempo em atividades menos relevantes, em detrimento do investimento desse tempo em atividades potencialmente mais importantes para a organização e para os interlocutores. O surgimento desta categoria remete para a pertinência do conceito de *rule obesity*, apresentado por Dos Santos (2009) e que aborda os efeitos nefastos potencialmente decorrentes do excesso de regras nas organizações. Iremos explorar este aspeto em maior detalhe numa fase posterior desta discussão, quando abordarmos os impactos causados pelo contacto com aspetos pesados ou desajustados dos sistemas de gestão de desempenho, contudo gostaríamos desde já de frisar que o facto de estas menções surgirem ainda antes de qualquer referência a regras no guião de entrevista, contribui para mostrar que a quantidade de regras que configuram os sistemas de gestão de desempenho é algo a que os indivíduos que contactam com os mesmos estão atentos e são sensíveis, sendo desta forma reforçada a pertinência prática de estudar o tema.

O nosso argumento principal com esta análise dos aspetos identificados como negativos no sistemas de gestão de desempenho é que, visto que estes estão maioritariamente associados a aspetos funcionais do sistema e não à sua filosofia, então esses aspetos negativos estão relacionados com procedimentos ou deliberações do sistema que são governadas pelas regras do mesmo, logo tornam-se passíveis de serem prevenidos caso estas regras se mostrem mais eficazes. Se tivermos em conta que esta identificação de aspetos negativos no sistema parece tender a gerar, em alguns indivíduos, uma cultura de tentativa de subversão do sistema utilizando os mecanismos identificados como negativos, então torna-se ainda mais pertinente ter estes aspetos em consideração, de forma a não permitir que todo o

sistema de gestão de desempenho da organização, e seus propósitos, sejam descredibilizados. Assim, concluímos que apesar de existir uma elevada concordância com a existência de um sistema de gestão de desempenho por parte dos colaboradores das organizações, o modo como este é concretizado e operacionalizado, o que decorre das regras que cria e da forma como as aplica, afigura-se como sendo um ponto de importância crítica e tendencialmente gerador de discordância junto das pessoas abrangidas pelo sistema.

Progredimos na nossa discussão para os resultados obtidos em relação aos temas principais das situações críticas reportadas pelos entrevistados no contacto com os SGD das suas empresas. Como havíamos referido na parte dos resultados, foram identificadas 73 situações pelos entrevistados, às quais foram atribuídas classificações que foram convertidas em subcategorias alocadas às 6 categorias principais que refletem as características das regras eficazes.

Principiamos este ponto da discussão abordando este tema das categorias principais. Tendo em conta que a questão 5 do guião pretendia gerar a identificação de situações concretas em que o entrevistado tivesse tido que lidar com regras ou processos do sistema que lhe parecessem mais pesados ou desajustados, consideramos que tal é potencialmente sinónimo de uma regra ineficaz. Com efeito, foi possível alocar todas as classificações que atribuímos aos temas das situações críticas identificadas a categorias principais que refletem essa conceção das regras eficazes apresentada por DeHart-Davis (2008), acrescentando a categoria "Regras comunicadas de forma clara", que, como mencionámos, decidimos adicionar à perspectiva teórica referida. O facto de ter sido possível enquadrar os temas de todas as situações identificadas em categorias principais que refletem o constructo da eficácia das regras, reflete, a nosso ver, o quão central este tema é para compreender a forma como a operacionalização dos sistemas de gestão de desempenho é efetuada nas organizações, bem como o potencial poder explicativo que o mesmo poderá ter para compreender vários dos fenómenos que ocorrem neste contexto.

A subcategoria que obteve o maior número de menções foi "Permeabilidade do SGD à subjetividade dos avaliadores", inserida na categoria principal "Aplicação consistente das regras", o que se perfila como sendo a consequência natural de já terem existido múltiplas referências a este aspeto quando foram abordados os aspetos negativos identificados nos sistemas de gestão de desempenho. Argumentamos que esta recorrência temática se deve à forte relevância que o tema tem para os entrevistados, e para o papel crucial que a aplicação consistente das regras possui na criação de uma imagem de solidez e fiabilidade do sistema de gestão de desempenho, tornando-o impermeável a interferências por parte de um fator desta natureza.

Como mencionámos no enquadramento teórico, existem diversos potenciais erros e problemas que podem surgir na avaliação de desempenho, e esta questão da permeabilidade do sistema à subjetividade dos avaliadores posiciona-se como sendo um problema que

congrega todas as possíveis origens de erros e problemas identificados (problemas na organização, problemas operacionais e erros na avaliação). Passamos a explorar cada um destes tópicos. Rynes, Gerhart e Parks (2005) e Dolan *et al.* (2007) afirmam que os problemas na organização podem passar por um conflito de interesses na finalidade a ser dada aos resultados da avaliação de desempenho, por uma relação avaliador-avaliado propensa ao surgimento de erros ou pela ligação entre o sistema de avaliação de desempenho e o sistema de recompensas, podendo levar a um enfoque excessivo nos objetivos. Todas estas questões foram mencionadas pelos entrevistados no decorrer da recolha de dados, e todas elas contribuem para que o sistema de gestão de desempenho possua finalidades pouco claras, uma relação excessivamente ou insuficientemente próxima com o sistema de recompensas e seja afetado, positiva ou negativamente, pela relação avaliador-avaliado, gerando-se assim a permeabilidade do sistema de gestão de desempenho à subjetividade do avaliador.

Os problemas operacionais reportados podem ser devidos, segundo Ivancevich (2007) a uma postura de oposição à avaliação de desempenho por parte dos trabalhadores. Contudo, constatamos que tal não é o caso, uma vez que, como mencionámos, existe uma postura globalmente favorável à existência de avaliação de desempenho na organização, tendo sido reportados diversos aspetos positivos associados à mesma e à sua existência. Estes problemas operacionais podem, segundo o mesmo autor, dever-se a uma má elaboração do próprio sistema. Este caso parece-nos aplicável, uma vez que essa permeabilidade do sistema à subjetividade do avaliador está necessariamente associada à inexistência de regras mais eficazes, melhor elaboradas, que previnam a adoção destes comportamentos e que estes tenham repercussões relevantes em todo o processo de avaliação de desempenho.

Finalmente, a subjetividade do avaliador pode-se manifestar de forma deliberada (através dos erros de avaliação por tendência pessoal) ou de forma não deliberada (incluindo-se aqui os erros devidos ao efeito de halo, eco, leniência, entre outros). Para o avaliado parece ser pouco relevante se este erro na avaliação foi despoletado por algo ostensivamente deliberado ou não, uma vez que o avaliado, pelas descrições que apresentamos, tende a atribuir responsabilidade, ainda que parcial, pela situação, ao avaliador e à sua subjetividade no processo.

Assim, constatamos que estas situações críticas causadas pela permeabilidade do sistema de gestão de desempenho à subjetividade do avaliador se perfilam como sendo um problema com determinantes a vários níveis: organizacional, operacional e individual. Tal poderá contribuir para que seja um problema tão visível e, conseqüentemente, tão recorrentemente mencionado pelos entrevistados como sendo uma das situações críticas com que necessitaram de lidar. Recordamos que existiram 15 menções a situações desta natureza, sendo que cada entrevistado não mencionou mais do que uma situação que tenha sido categorizada com este tema, o que nos leva à conclusão de que este foi um tipo de situação

identificado por metade dos entrevistados, dando assim uma noção clara da dimensão do problema.

O tema da situação referida engloba-se na categoria principal "Aplicação consistente das regras" que foi a que obteve o segundo maior número de menções nas entrevistas realizadas, com 21. Esta predominância de situações classificadas como pertencendo à referida categoria principal reforça a importância da aplicação consistente das regras como forma de promover o bom funcionamento de todo o sistema de gestão de desempenho da organização, sendo que a sua não aplicação leva a que avaliados e avaliadores reportem problemas a este nível, o que acarreta consequências diversas, como iremos explorar adiante.

Transitando para a categoria principal que obteve o maior número de menções, 29, e que tem mais subcategorias, 16, a "Relações válidas meios-fins postuladas pelas regras" possui um papel crucial em todo o funcionamento do sistema de gestão de desempenho, uma vez que reflete o quão aceitáveis, aos olhos dos avaliadores e avaliados, são as ligações entre as formas de operacionalização do sistema de gestão e as consequências que daí advêm. A multiplicidade de temas das situações apresentadas nesta categoria principal ilustra o quanto é importante existir um elevado cuidado e preocupação na criação de todos os pormenores do sistema de gestão de desempenho. Trata-se, como temos referido, de um sistema com um papel fulcral nas organizações e capaz de gerar repercussões de elevado impacto nos colaboradores da mesma, pelo que está naturalmente exposto a um constante escrutínio por parte dos colaboradores da organização, nomeadamente no que diz respeito à forma como operacionaliza as suas políticas e as converte em resultados ou produtos concretos e com impacto nos colaboradores.

A categoria principal "Regras possuem requisitos escritos" é peculiar porque apresentou quase tantas situações em que o problema reportado se relacionava com o excesso de carga burocrática, 5, como de situações em que o problema em causa tem a ver com a ausência de regras do sistema. Este resultado remete novamente para o conceito de *rule obesity* apresentado por Dos Santos (2009), chamando a atenção para a importância de existir um equilíbrio a este nível. Da mesma forma que é importante que não existam demasiadas regras e procedimentos no sistema, ao ponto de gerarem carga burocrática e *rule obesity*, também parece ser crucial que não exista uma ausência marcada de regras escritas, podendo a ausência deste equilíbrio afetar de forma relevante e negativa a qualidade do processo de avaliação e gestão de desempenho profissional.

O facto de terem existido 7 menções associadas às 3 subcategorias que compõem a categoria principal "Regras comunicadas de forma clara" reforça, na nossa opinião, a relevância de incluir este atributo na nossa conceção de regras eficazes. Se a subcategoria "Ausência de apresentação/esclarecimentos acerca do SGD" é autoexplicativa acerca da pertinência de inclusão nesta categoria principal, as restantes duas subcategorias mencionadas neste âmbito carecem de algum aprofundamento. Ambas estas subcategorias, a

saber "Dificuldade de criação de um contexto resguardado para as entrevistas de feedback" e "Necessidade de transmitir avaliações negativas/com que se discorda" remetem para aspetos relacionais avaliador-avaliado, e que refletem o facto de o sistema, ou os seus responsáveis, não terem definido ou comunicado aos avaliados a forma de gerir estas situações. Adicionalmente, sendo estes momentos de natureza relacional e ligados á reunião de feedback, nesta fase do processo de gestão de desempenho existe a comunicação de um conjunto de aspetos ao avaliado por parte do avaliador acerca das próximas etapas e consequências da avaliação realizada. Ora, se o próprio avaliador sente dificuldade em transmitir avaliações com as quais discorda ou em criar um contexto sem interrupções para transmitir essas informações, torna-se mais provável que estes processos seguintes do sistema de gestão de desempenho, e regras subjacentes, não sejam comunicados aos avaliados com a maior clareza possível.

Restam as categorias principais "Nível ótimo de controlo das regras" e "Regras compreendidas por todos os intervenientes", que receberam 3 menções cada uma. Consideramos que tal reforça a pertinência da sua inclusão nesta grelha de análise e que contribui também para o reforço da relevância da perspetiva das regras eficazes como forma de análise aos dados recolhidos. O facto de cada uma destas categorias principais ter recebido um número de menções relativamente reduzido poderá ser causado por se tratarem de temas que são menos visíveis nas organizações e, assim, menos facilmente identificáveis pelos entrevistados em situações concretas. Tal decorre também de existir alguma proximidade conceptual e temática entre estas categorias principais e as restantes, o que é sinal da coesão interna do constructo de eficácia das regras que definimos para a presente tese.

Finalmente, para encerrarmos a discussão em torno dos temas atribuídos às situações críticas, importa mencionar que foram criadas, no total, 35 subcategorias, onde foram englobadas as 73 situações críticas identificadas, perfazendo assim uma média de cerca de 2 menções por cada subcategoria. Esta dispersão de resultados pelas várias subcategorias reforça a multiplicidade e diversidade de situações que podem ocorrer associadas a um sistema de gestão de desempenho de uma organização e que podem ser entendidas com pesadas ou desajustadas pelos colaboradores da mesma, mostrando que estes possuem uma elevada capacidade de análise do sistema, decorrente do seu contacto com o mesmo. Dado que esta capacidade de análise parece estar presente, reforça-se a importância de que o sistema de gestão de desempenho possua regras eficazes e que potenciem a qualidade do seu funcionamento, uma vez que, se tal não ocorrer, os colaboradores irão aperceber-se dessa situação, estando assim aberta a possibilidade de surgirem os efeitos nefastos que iremos explorar na próxima etapa da discussão.

Avançamos agora para o tópico principal da nossa discussão, os tipos de impactos reportados pelos entrevistados em virtude do contacto com aspetos ineficazes dos sistemas de

gestão de desempenho das suas empresas, e que reflete uma das preocupações centrais do problema de investigação que enquadra a presente tese.

O primeiro aspeto a que gostaríamos de nos referir tem a ver com o facto de terem sido reportados pelos entrevistados 171 impactos decorrentes da necessidade de lidar com situações com as características referidas. O facto de 73 situações críticas gerarem 171 impactos nos entrevistados demonstra, desde logo, que não existe uma relação única entre cada situação e um tipo de impacto, já que uma mesma situação gera o surgimento de vários impactos distintos nos colaboradores da empresa, sendo que dos 171 reportados, 141 são de natureza negativa. cremos que este indicador reforça a pertinência do estudo que levámos a cabo, ao ilustrar claramente a multiplicidade de impactos que podem surgir nas organizações em virtude da presença de um sistema de gestão de desempenho com regras ineficazes, sendo estes impactos maioritariamente negativos. Esta perspetiva vai de encontro às reflexões efetuadas por Brutus (2010) que sugere a multiplicidade de consequências que podem decorrer de um único momento do sistema, pelo que entendemos como expetável o surgimento de uma tão grande quantidade de consequências decorrentes do sistema de gestão de desempenho como um todo.

Dando início à discussão com a categoria principal que obteve maior número de menções, 32, "Atribuição de características negativas ao SGD" foi o impacto mais frequentemente reportado pelos entrevistados como tendo surgido em virtude do contacto com aspetos ineficazes dos sistemas de gestão de desempenho das organizações. Esta atribuição de características negativas pode assumir diversas formas, tendo produzido três subcategorias distintas, das quais destacamos "Perceção da reduzida qualidade/utilidade do SGD" e "Perceção de injustiça no SGD". Assim, identificamos como sendo um dos principais impactos negativos associados ao presente tema o surgimento da perceção de que o sistema de gestão de desempenho da organização é injusto ou não tem utilidade. O facto de estes serem os aspetos mais frequentemente mencionados, associado à natureza dos mesmos, leva-nos a colocar a hipótese de que os vários impactos negativos reportados não sejam gerados em simultâneo, isto é, que o contacto com a situação descrita não gera em simultâneo os vários possíveis efeitos negativos, podendo estes seguir uma sequência ou crescendo que se iniciaria, precisamente, com esta atribuição de características negativas ao SGD. Este efeito tenderia a gerar um descrédito no sistema como um todo, que poderia então potenciar ou tornar mais provável o surgimento de qualquer um dos impactos negativos posteriormente identificados.

De entre os restantes impactos negativos gerados, a categoria principal "Impactos emocionais negativos" é a que apresenta o maior número de menções, estando aqui listados diversos impactos desta natureza, destacando-se as subcategorias "Surgimento de emoções negativas" e "Desgaste/Desilusão com o contexto profissional". Novamente, cremos que estes dados podem ser perspetivados à luz de uma progressão de impactos negativos, e como

consequência da percepção anteriormente reportada de que o sistema de gestão de desempenho é injusto ou possui pouca utilidade, degradando assim a qualidade da imagem que o indivíduo tem deste. Uma vez degradada esta relação com um aspeto de tal forma central da organização, torna-se previsível que o indivíduo manifeste impactos emocionais negativos, uma vez que necessita de continuar a contactar com o sistema e este continua a interferir diretamente no seu quotidiano laboral. O facto de esta categoria principal ter bastantes menções, mas menos que a categoria principal "Atribuição de características negativas ao SGD" também reforça, na nossa ótica, a possibilidade de concebermos este processo como algo contínuo e progressivo, pelo que a redução do número de menções da primeira categoria principal mais referida para a segunda se deveria a existirem menos indivíduos na categoria principal subsequente precisamente porque ainda poderiam não ter chegado a esse mesmo nível de impactos.

Também o facto de a terceira categoria principal com mais menções ser a "Desinvestimento" corrobora o modelo anteriormente referido, uma vez que este desinvestimento poderá ser entendido como uma forma do indivíduo lidar com algo que lhe está a causar um efeito emocional marcadamente negativo, pelo que tende a desmotivar, a desinteressar-se pelo sistema e pela organização e até a diminuir a sua produtividade, aumentando ainda a abertura que possa ter a procurar novos projetos profissionais num contexto organizacional distinto.

Surge seguidamente a quarta categoria principal com mais menções, "Impacto negativo em aspetos quotidianos/funcionais", que é caracterizada por subcategorias ligadas à perda de regalias na organização, a ausência de possibilidades de progressão e o desconhecimento dos objetivos a atingir. Estes impactos podem ser perspetivados como ocorrendo em consequência dos referidos anteriormente, uma vez que estão também associados a decréscimos de produtividade a um desinteresse crescente pelo sistema de gestão de desempenho da organização.

As categorias principais que se seguem com mais menções, "Desenvolvimento de estratégias para contornar o SGD" e "Percepção de elevado dispêndio de tempo e energia no SGD" também parecem afigurar-se como o passo seguinte do processo crescente que propomos que esteja a ocorrer. É previsível que, após o indivíduo desinvestir na organização e no sistema de gestão de desempenho como forma de lidar com os impactos emocionais negativos que tal lhe estava a gerar e de sentir os impactos negativos em aspetos do seu quotidiano funcional, tenda a desenvolver outras formas de lidar com o sistema, uma vez que este continua a estar presente no seu quotidiano e a ser algo que não pode ser ignorado. Daí o aparecimento da percepção de que existe um dispêndio de tempo e energia excessivo no mesmo, uma vez que, sendo este entendido como não tendo qualidade nem gerando mais-valias, torna-se natural que o indivíduo entenda como não sendo proveitoso o tempo que dedica ao mesmo. Em paralelo com isto surge a necessidade de desenvolver estratégias para

contornar o sistema de gestão de desempenho, uma vez que este é visto como sendo suscetível a fatores externos, o que reforça a percepção inicial de reduzida qualidade do mesmo que se havia gerado no indivíduo, perpetuando o ciclo assim iniciado com a "Atribuição de características negativas ao SGD". As categorias principais que nos resta abordar, "Impactos negativos nas relações sociais" e "Pouca segurança da pessoa no seu próprio papel no SGD" podem ser entendidas como sendo as consequências finais deste mesmo processo, uma vez que refletem, no primeiro caso, uma degradação progressiva das relações sociais em contexto laboral e a diminuição da manifestação de características pessoais, algo que é consequência normal se tivermos em consideração todo o processo de desinvestimento e emoções negativas a que o indivíduo foi sujeito, e, no segundo caso, também encaramos como previsível que a pessoa sinta menor segurança no seu papel no sistema de gestão de desempenho, uma vez que desinvestiu deste e percebe o sistema de gestão de desempenho como tendo baixa qualidade, o que também dificulta a clarificação de qual o papel que o sujeito deve desempenhar no mesmo.

A análise da categoria principal "Impacto vestigial/nulo" também contribui para validar esta nossa proposição, visto que as motivações reportadas pelos entrevistados para a ausência de efeitos negativos se prendem com a ausência de consequências concretas decorrentes do sistema de gestão de desempenho, como a existência de colegas e superiores que prestam apoio, e o tempo de permanência na empresa. Estes fatores são facilmente entendíveis como podendo limitar a geração de uma imagem negativa do SGD, posicionando-se como potencialmente preventores de tal.

Outro fator que se pode afigurar como preventor, de acordo com os nossos resultados, são as características pessoais do indivíduo, tendo sido efetuadas várias menções ao surgimento de "Impactos positivos diversos" decorrentes do contacto com aspetos ineficazes dos sistemas de gestão de desempenho, sendo que destes impactos positivos se destaca a subcategoria "Procura de identificação/implementação de soluções", que possui 15 das 20 menções associadas a toda esta categoria principal. Assim, perante as mesmas situações, alguns indivíduos tendem a manter uma postura positiva, procurando identificar e implementar soluções com vista a dar resposta ao problema em causa. Explorando as respostas dadas à questão sobre ações tomadas nas situações críticas reportadas pelos entrevistados no contacto com os SGD das suas empresas, percebemos que estas ações podem ser a procura de identificar métodos alternativos ou de criar métodos informais de avaliação de desempenho. Novamente, este indicador vai de encontro às perspetivas apresentadas por Peretti (1997) e Dos Santos (2011), e que advogam a avaliação do desempenho como estando enraizada numa necessidade intrínseca aos seres humanos, pelo que, de acordo com os nossos resultados, caso as pessoas estejam insatisfeitas com o sistema de avaliação de desempenho existentes, podem procurar criar sistemas informais que respondam de modo satisfatório a esta necessidade humana dos indivíduos se avaliarem a si mesmos e aos outros, ainda que tal não cumpra os propósitos organizacionais usualmente associados a estes sistemas.

Recordamos ainda o estudo de Hartmann e Slapnicar (2009), que sugere que a existência de formalidade no sistema de gestão de desempenho é um fator que pode ser promotor da confiança sentida pelo subordinado no seu superior. Estes indicadores levam a ter em conta que a simples existência de um sistema de gestão de desempenho formalizado pode ter um papel importante a desempenhar na prevenção do decréscimo da confiança organizacional. Tendo em conta que todos os entrevistados estão vinculados a contextos empresariais em que este tipo de sistema está formalizado, torna-se expectável que este já esteja a atuar, de alguma forma, no sentido de prevenir a diminuição da confiança organizacional. Contudo, caso este nível de formalização seja excessivamente elevado, correndo o risco de se gerar uma ineficácia nas regras do sistema de gestão de desempenho, afigura-se como possível que esta relação se inverta ou torne menos pronunciada.

Passamos para a discussão dos resultados referentes aos impactos negativos destas situações na confiança organizacional, tendo sido registadas 89 menções relacionando estes conceitos, sendo que cerca de metade das mesmas surgem associadas à influência negativa destes efeitos nefastos das regras dos sistemas de gestão de desempenho na confiança organizacional. Antes de mais, importa mencionar que, quer na confiança na organização quer no superior, existiram mais menções à confiança afetiva + cognitiva do que a apenas um destes tipos de confiança. Tal decorre, a nosso ver, de uma possível menor sensibilidade dos entrevistados para esta distinção, pelo que tendem a referir-se à confiança como um todo. Tendo em conta que a distinção entre confiança afetiva e confiança cognitiva proposta por McAllister (1995) tem a sua origem num estudo de natureza marcadamente teórica, sendo que os instrumentos daí decorrentes resultaram da operacionalização desta teoria, torna-se plausível, a nosso ver, que esta distinção nascida na teoria não seja imediata e intuitivamente acessível aos colaboradores de uma qualquer organização.

O principal alvo deste decréscimo da confiança organizacional foi a organização como um todo, sendo mencionada 27 vezes. Também no que diz respeito à capacidade da existência de confiança organizacional para prevenir os efeitos nefastos das regras, estas situações apenas foram mencionadas como ocorrendo em relação à confiança no superior, e em nenhuma circunstância como sendo aplicáveis à confiança na organização como um todo. Argumentamos que este facto decorre de fatores relacionais, sendo que a existência de uma boa relação avaliador-avaliado pode prevenir o surgimento de impactos negativos destas situações ao nível da confiança organizacional. O facto de a subcategoria "Porque existe boa relação/familiaridade do indivíduo com o superior" da categoria principal ""Efeitos nefastos das regras SGD não influenciam a Confiança Organizacional" ser a que obteve mais menções dentro desta corrobora esta perspetiva.

Assim, concluímos que, não obstante as situações de contacto com aspetos ineficazes dos sistemas de gestão de desempenho tendam a poder impactar negativamente a confiança sentida pelo avaliado no seu superior, este tem à sua disposição mais mecanismos que lhe

permitem minimizar a ocorrência desta degradação da confiança. Por sua vez, a organização como um todo não possui qualquer mecanismo desta natureza, estando assim mais suscetível a ser alvo desta diminuição da confiança em virtude da ocorrência de situações em que o indivíduo tem que lidar com regras ou processos do sistema de gestão de desempenho que considera desajustados ou pesados.

Finalmente, para encerramos a discussão remetendo para o nosso problema de investigação e para a questão da eficácia das regras, iremos comparar os resultados obtidos em termos de impactos do contacto com regras ineficazes dos sistemas de gestão de desempenho com os efeitos nefastos identificados por Dos Santos (2009) como sendo expectavelmente decorrentes do contacto com situações de *rule obesity*. Passamos a abordar cada um desses efeitos:

- Diminuição da motivação intrínseca: A categoria principal "Desinvestimento" reflete este efeito, e em particular as subcategorias "Desmotivação" e "Desresponsabilização", uma vez que espelham uma diminuição da motivação no geral. Importa ainda recordar que as menções à categoria principal "Desinvestimento" correspondem a quase um quinto do total de menções a impacto negativos efetuadas nas entrevistas realizadas (26 em 141), dando assim uma imagem da incidência deste impacto negativo.

- Deslocação do locus de responsabilidade do interior para o exterior do indivíduo: Esta característica é ilustrada pelas subcategorias "Impacto negativo na produtividade da pessoa/empresa" e "Menor identificação/compromisso com a organização", pertencentes à categoria principal "Desinvestimento". É nosso entendimento que, se o sujeito desloca o locus de responsabilidade para o exterior, significa que passa a atribuir as causas do seu sucesso ou insucesso a fatores que lhe são externos. Se a sua produtividade decresce posteriormente, é sinónimo de que existiu esta deslocação da responsabilidade, uma vez que o sujeito entende que não depende de si atingir ou não as metas que lhe são apresentadas para o seu trabalho, pelo que o dispêndio de menos energia no exercício de funções se perfila como consequência natural deste desinvestimento. Também a progressiva perda de identificação e compromisso com a organização se enquadra nesta lógica, uma vez que, tendo o sujeito deslocado o locus de responsabilidade para o exterior, isto é, para a organização, e não obtendo daí recompensas significativas, pode desinvestir na organização como um todo, uma vez que depende desta mas esta não está a corresponder às necessidades do indivíduo.

- Confusão entre legalidade e moralidade: a categoria principal "Desenvolvimento de estratégias para contornar o SGD" reflete inteiramente este efeito nefasto, uma vez que o indivíduo mesmo entendendo que os impactos negativos que reporta decorrem de falhas no desenho do sistema de gestão de desempenho, ou seja, este não reflete a posição moral que o indivíduo entende que deveria refletir, mas ainda assim a pessoa não deixa de procurar contorná-lo em seu benefício. Em suma, neste caso a pessoa tem presente que existem regras (tidas como a componente de legalidade) no sistema de gestão de desempenho, contudo, ao

discordar destas, a pessoa tende a procurar contorná-las, ainda que daí possam decorrer efeitos tido como imorais, como sejam o beneficiar ou prejudicar de outro ou da organização em função desse contorno dos aspetos legais do sistema. Assim, o sujeito ao procurar contornar questões legais do sistema incorre em comportamentos potencialmente vistos como imorais, ainda que não pareça assumir a responsabilidade ou culpa pelos mesmos, já que estes decorreram da procura de contornar as referidas questões de natureza legal decorrentes das regras menos eficazes do sistema de gestão de desempenho.

- Diminuição da diversidade de comportamento: A presença deste efeito nefasto é ilustrada pelos conteúdos das categorias principais "Desinvestimento", "Impacto negativo em aspetos quotidianos/funcionais" e "Impactos negativos nas relações sociais", sendo que neste último destacamos a subcategoria "Retração da manifestação de características pessoais e adoção de postura autocentrada". Isto é, se o indivíduo tende a retrair-se da manifestação das suas características pessoais, tenderá a agir apenas em função do que é esperado e configurado pelo ambiente laboral que integra. Estes ambientes laborais são tendencialmente orientados para a execução de tarefas rotineiras, pelo que um indivíduo que se retraia de manifestar as suas próprias características pessoais deverá também tender a adotar uma maior uniformidade e homogeneidade de comportamento. Este facto é também potencialmente prejudicial para as organizações, pois poderá levar a que o colaborador se foque no seu desempenho de tarefa e olvide o desempenho contextual (Motowdilo, 2003), dada esta propensão para se focar no que é prescrito. Adicionalmente, cremos que desta forma a organização poderá ainda ficar prejudicada ao não fomentar a criatividade e capacidade de resolver e lidar com problemas em situações de incerteza, característica crucial para o desempenho humano, e que poderá ser limitada na sua manifestação em contexto laboral com esta retração da manifestação das características pessoais do indivíduo e sua adesão exclusiva ao que é rotineiro e prescrito.

- Tende a gerar um tipo específico de pessoas e relações: Cremos que, dentro da categoria principal, "Impactos negativos nas relações sociais", todas as suas subcategorias (Menor à-vontade para contactar com diferentes interlocutores na empresa; Retração da manifestação de características pessoais; Afastamento entre elementos de diferentes áreas da empresa; Adoção de postura mais autocentrada; Redução do espírito de equipa; Degradação da qualidade da relação com chefia) refletem a perda de peso das características de cada indivíduo na definição das dinâmicas relacionais dentro da organização, tornando-se as mesmas progressivamente menos distintas e mais institucionalizadas.

O facto de terem sido identificadas situações concretas que refletem todos os efeitos nefastos previstos por Dos Santos (2009) configura-se como sendo uma corroboração empírica das proposições teóricas enunciadas pelo autor, sendo que o presente estudo confere assim robustez adicional a esta perspetiva.

Esta sobreposição entre os efeitos causados pelas regras ineficazes e os efeitos esperados da *rule obesity* contribuem, a nosso ver, para perspetivarmos o excesso de regras e as regras ineficazes como sendo próximos, uma vez que geram efeitos similares. Interpretamos este fenómeno como sendo duas medidas diferentes, a eficácia e a quantidade, de um constructo maior, a qualidade das regras de um determinado sistema. Não são, contudo, duas medidas interpretáveis de igual forma. Se no caso da eficácia a qualidade das regras do sistema de gestão de desempenho é tanto maior quanto maior a eficácia, no caso da quantidade de regras, a qualidade das mesmas é tanto maior quanto mais houver um número equilibrado de regras, nem tão poucas que causem desorientação e erros na implementação, nem demasiadas, que gerem os efeitos nefastos acima referidos.

Passamos agora a abordar as limitações do presente estudo empírico, destacando as duas que consideramos mais relevantes. Primeiramente, referimos o facto de apenas terem sido realizadas entrevistas em quatro organizações diferentes. Ainda que tenhamos procurado minimizar os impactos desta ocorrência, que se deveu à não adesão ao estudo por parte de mais empresas, ainda assim cremos que tal poderá ter limitado a diversidade e quantidade global de respostas obtidas. Em segundo lugar, ainda que tenha sido desenvolvido um esforço no sentido de diversificar as pessoas que participaram no estudo, sentimos que existiu alguma proximidade ao nível das crenças subjacentes às mesmas, sendo que tal foi mais visível numa das organizações onde o estudo foi realizado. Sendo esta uma organização de dimensão superior às restantes, as pessoas que aceitaram colaborar no estudo, sabendo genericamente a natureza do mesmo, foram pessoas que mostraram uma posição marcadamente crítica em relação ao sistema de gestão de desempenho implementado na sua organização, bem como em relação às políticas daí decorrentes. Cremos que o nosso guião terá contribuído para guiar a discussão desenvolvida e para focar os aspetos cruciais pretendidos, contudo esta aparente predisposição menos positiva perante o sistema pode ter levado à maior propensão para a geração de respostas referentes a impactos negativos.

No que concerne a investigações futuras, destacamos também duas principais. A primeira tem a ver com a procura de replicar o estudo realizado mas expandindo a dimensão da amostra e o número de organizações em que o mesmo é realizado. Neste caso, propomos que sejam solicitadas a identificação de menos situações críticas a cada respondente (2 ou 3 em vez de 3 a 5), para que cada entrevista seja mais célere e menos exigente para o entrevistado. A expansão do número de entrevistados e de organizações participantes permitirá, ainda assim, o aumento do N total de situações identificadas, sem que tal se torne excessivamente exigente para cada participante e cada organização, permitindo simultaneamente a corroboração dos resultados aqui obtidos e a identificação de potenciais novas situações críticas e impactos daí decorrentes em virtude desta expansão da dimensão da amostra. Como outra possibilidade de investigação futura, identificamos a possibilidade de rever alguns aspetos no guião, nomeadamente a questão que gerava as respostas referentes às situações críticas. Como referimos anteriormente, a forma desta questão foi bastante

discutida e levou à formulação que apresentámos. Contudo, cremos que a mesma poderá ser revista ou até dividida para contemplar os dois aspetos que identificámos da qualidade das regras: a eficácia e a quantidade. Ainda que ao efetuar esta revisão possamos correr o risco de dificultar a identificação de situações por parte dos entrevistados, uma vez que passamos a procurar evocar aspetos muito específicos e nem sempre intuitivamente acessíveis das regras e sistemas que estas compõem, ainda assim cremos que tal poderá desempenhar um papel importante na expansão do estudo do tema. Tal será particularmente útil na procura de responder de forma mais clara e direcionada a algumas das questões relacionadas com os tópicos mencionados.

Assim, damos por encerrada a discussão dos resultados obtidos por intermédio deste estudo empírico. O modelo explicativo da progressão do surgimento de impactos negativos nos sujeitos será novamente abordado no capítulo 5 da presente tese, confrontando e complementando este mesmo possível modelo com os dados decorrentes do outro estudo que compõe a presente tese e que apresentaremos na secção seguinte. O presente estudo pretendia identificar de modo qualitativo quais os impactos decorrentes da existência de regras ineficazes nos sistemas de gestão de desempenho, bem como identificar a existência, ou não, de impactos destas regras ao nível da confiança organizacional. Os resultados emergentes levaram a que também fossem contemplados alguns aspetos de natureza pessoal que podem influir na natureza e proporção desta relação entre regras ineficazes do sistema de gestão de desempenho e a confiança organizacional. Assim, o estudo seguinte pretende conferir robustez adicional a estas conclusões, procurando identificar relações quantitativas entre a eficácia das regras dos sistemas de gestão de desempenho e a confiança organizacional, pesando ainda o potencial papel de uma característica de natureza individual nesta relação: a propensão para confiar.

CAPÍTULO 4 - A RELAÇÃO ENTRE A EFICÁCIA DAS REGRAS DOS SISTEMAS DE GESTÃO DE DESEMPENHO E A CONFIANÇA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EMPÍRICO

Neste capítulo da tese iremos apresentar o segundo dos estudos empíricos que realizámos para responder ao nosso problema de investigação, e que, como foi referido anteriormente, foi desenhado com vista a complementar a informação recolhida através do estudo anterior. Pretendemos assim verificar em que medida existe uma relação estatisticamente significativa entre as variáveis centrais para o nosso estudo, isto é, eficácia das regras dos sistemas de gestão de desempenho e a confiança organizacional, utilizando questionários para medir cada uma destas variáveis. Consideramos que tal nos permitirá estabelecer uma estrutura base sólida que confira sustento adicional às conclusões apresentadas no capítulo anterior.

Este segundo estudo consiste na aplicação de questionários acerca da eficácia das regras dos sistemas de gestão de desempenho, de confiança organizacional e de propensão para confiar dos colaboradores. Importa desde já referir que este segundo estudo apenas foi realizado após finalizarmos o primeiro. A opção por esta segunda metodologia decorre da intenção de procurar encontrar sustento estatístico para as conclusões apontadas pelo primeiro estudo. Entendemos que esta complementaridade de metodologias permite a obtenção de repostas mais abrangentes e sustentadas ao problema de investigação formulado.

4.1. MÉTODO

Como referimos anteriormente, dado que o presente estudo foi realizado após o que reportámos no capítulo 3, pretendíamos verificar a existência de uma relação estatisticamente significativa entre as variáveis utilizadas. Para tal entendemos ser mais proveitoso o recurso a uma metodologia assente em questionários. Assim, o propósito maior deste estudo consiste na procura de encontrarmos qual o esqueleto de relações entre conceitos sobre o qual assentam as conclusões decorrentes do estudo anterior, de forma a obtermos uma visão mais sustentada do tema e, assim, podermos contribuir para a resposta ao problema de investigação que formulámos.

4.1.1. PARTICIPANTES

Este estudo contou com 134 participantes, sendo que 114 destes preencheram a versão online do questionário e apenas 20 preencheram a versão em papel. A obtenção destes participantes foi efetuada através da solicitação aos respondentes ao estudo anterior para divulgarem a existência deste questionário junto dos seus colegas na organização, bem como para eles próprios reponderem ao questionário. Existiram ainda duas organizações que apenas autorizaram a realização desta fase do estudo, tendo a divulgação do mesmo junto dos colaboradores destas empresas ocorrido com o consentimento e apoio da direção das mesmas. Após analisarmos os questionários obtidos, constatámos que 3 dos respondentes não haviam passado pelo sistema de gestão de desempenho da sua empresa qualquer vez, pelo que excluímos esses 3 conjuntos de respostas da nossa análise. Desta forma, registámos um total de 131 questionários válidos preenchidos. Passamos agora a caracterizar estes participantes no que diz respeito às variáveis sociodemográficas.

A tabela 14 apresenta a distribuição dos participantes por sexo:

Tabela 14

Caraterização dos Participantes por Sexo

Sexo	N	%
Feminino	76	58
Masculino	55	42
Total	131	100

Como podemos constatar, a maioria dos participantes no estudo é do sexo feminino, com os 76 participantes correspondentes a este sexo a representarem 58% da amostra. Já os 55 participantes do sexo masculino representam 42% da amostra.

Avançando para a característica sociodemográfica seguinte, a Idade, os participantes do estudo registaram uma média de idades de 39,26 anos, com um desvio padrão de 11,494. O valor máximo registado para a variável idade foi de 65 anos e o valor mínimo foi de 20 anos. A mediana obtida foi de 38 anos e o valor modal foi de 32 anos, com 10 participantes a registarem este valor.

Caracterizando a amostra no que diz respeito ao estado civil, apresentamos os dados correspondentes na tabela 15.

Tabela 15

Caraterização dos Participantes por Estado Civil

Estado Civil	N	%
Solteiro	56	42,7
Casado/União de Facto	55	42
Divorciado	17	13
Viúvo	3	2,3
Total	131	100

Constatamos assim que os estados civis mais representados na amostra são "Solteiro", com 42,7% dos participantes e "Casado/União de Facto", com 42% dos participantes. O estado civil menos representado na nossa amostra é "Viúvo" com apenas 3 dos respondentes a indicarem o mesmo.

No que concerne à variável sociodemográfica referente ao Tempo Total de Experiência Profissional, apenas obtivemos dados de 113 respondentes, existindo 18 que não preencheram este campo. O valor médio obtido foi de 17,80 anos, com um desvio padrão de 11,859. Registámos um valor máximo de 46 anos de experiência profissional, e um mínimo de 1 ano de experiência profissional total. A mediana registada foi de 14 anos e a moda foi 12 anos, com 9 respondentes responderem desta forma.

De seguida apresentamos a tabela 16, onde representamos a distribuição dos participantes pelo Setor de Atividade da empresa a que pertencem:

Tabela 16

Caraterização dos Participantes por Setor de Atividade da empresa

Setor de Atividade	N	%
Administração Pública	59	45
Atariado	5	3,8
Consultoria	14	10,7
Saúde	25	19,1
Telecomunicações	24	18,3
Outro	4	3,1
Total	131	100

Verificamos que o setor de atividade mais representado, por larga margem, é o da Administração Pública, com 45% da amostra recolhida a pertencer a este âmbito. Os setores da Saúde e Telecomunicações são os mais representados dos restantes, com 19,1% e 18,3% dos respondentes, respetivamente. O setor de Atividade "Outros" foi utilizado para classificar os respondentes que pertencessem a um setor que apenas obtivesse uma resposta. A análise desta distribuição dos participantes por setor de atividade levou-nos a tomar a decisão de dividir os mesmos em dois grandes grupos, Setor Público e Setor Privado, para a realização das análises estatísticas que envolvessem esta variável, uma vez que desta forma obtemos dois grupos equiparados em termos de N (59 Setor Público vs. 72 Setor Privado) e de representatividade total da amostra (45% Setor Público vs. 55% Setor Privado).

Proseguimos para a variável sociodemográfica seguinte, Tempo de Permanência na Empresa, tendo sido registado um valor médio de 8,02 anos e um desvio padrão de 7,613. O valor mínimo obtido foi de 0 anos e o máximo foi de 39 anos. A mediana foi de 5 anos e forma registadas múltiplas modas. Na tabela 17 apresentamos a caracterização dos participantes ao nível do seu Vínculo Laboral com a empresa a que pertencem:

Tabela 17

Caraterização dos Participantes por Vínculo Laboral com a empresa

Vínculo Laboral	N	%
Contrato a termo certo	28	21,4
Contrato a termo incerto	14	10,7
Contrato sem termo	78	59,5
Prestação de serviços/ Recibos Verdes	5	3,8
Outro	5	3,8
<i>Missing</i>	1	0,8
Total	131	100

O Vínculo Laboral mais frequentemente registado foi o Contrato sem termo, sendo que 59,5% dos respondentes ao questionário referem possui este tipo de ligação contratual com a empresa a que pertencem. Os outros dois tipos de contrato, Contrato a termo certo e Contrato a termo incerto, representam, respetivamente, 21,4% e 10,7% da amostra recolhida. Sobram assim apenas 7,6% dos participantes entre as categorias " Prestação de serviços/ Recibos Verdes" e "Outro". O facto de termos obtido uma grande quantidade de respondentes com algum tipo de contrato de trabalho (92,3% da amostra entre os três tipos de contrato possíveis) decorre, a nosso ver, do facto de o sistema de gestão de desempenho ser algo que, geralmente, apenas é direcionado para colaboradores que pertençam à empresa, estando muitas vezes outro tipo de vínculos laborais excluídos ou isentos da participação no mesmo, o que contribui para justificar a geração de uma distribuição dos participantes por tipo de vínculo laboral similar à apresentada.

Na variável sociodemográfica acerca do Número de Vezes que Passou pelo Sistema de Gestão de Desempenho da empresa, obtivemos dados válidos de 122 participantes, uma vez que os restantes 9 não responderam a este item. No que concerne às respostas válidas facultadas, a média registada foi de 6,75 vezes com um desvio padrão de 9,425. A mediana foi de 4 vezes e o valor modal foi 1 vez. Registámos ainda um valor máximo obtido de 64 vezes e um valor mínimo de 1 vez. Recordamos que esta variável era eliminatória para a inclusão dos respondentes da análise dos dados, apenas tendo sido considerados os indivíduos que já tinham passado pelo menos uma vez pelo sistema de gestão de desempenho da sua organização.

A tabela seguinte, tabela 18, apresenta a caracterização dos participantes ao nível do Papel que assumem no sistema de gestão de desempenho da sua empresa:

Tabela 18

Caraterização dos Participantes por Papel assumido no Sistema de Gestão de Desempenho da empresa

Papel no SGD	N	%
Avaliado	103	78,6
Avaliador	3	2,3
Ambos	22	16,8
<i>Missing</i>	3	2,3
Total	131	100

Como podemos constatar, a maioria dos participantes no estudo, 78,6%, apenas são Avaliados pelo sistema de gestão de desempenho da organização a que pertencem. Apenas 16,8% dos respondentes assumem Ambos os papéis de avaliador e avaliado, e só 2,3% da amostra apenas assume um papel de avaliador. De modo a promovermos a existência de

grupos equiparados para a análise estatística, iremos classificar a amostra em dois subgrupos: Participantes com funções de avaliação no sistema de gestão de desempenho (N=25, 19,1% da amostra) e Participantes sem funções de avaliação no sistema de gestão de desempenho (N=103, 78,6% da amostra). Ainda que este agrupamento não torne os grupos tão equiparados como no caso do Setor de Atividade da empresa a que pertencem, ainda assim consideramos que é um agrupamento potencialmente mais vantajoso do ponto de vista estatístico do que o apresentado na tabela acima.

Finalmente, concluímos a caracterização dos respondentes ao presente estudo com as respostas fornecidas quanto à variável Número médio de avaliados em cada ciclo do sistema de avaliação de desempenho. Naturalmente, nesta variável obtivemos um número reduzido de respondentes, uma vez que esta questão apenas se aplicava aos participantes com funções de avaliação no sistema de gestão de desempenho da sua empresa, pelo que o máximo de repostas que poderíamos obter era de 25. Foi precisamente este o número de repostas válidas registado, tendo sido obtido um valor médio de 13,00 avaliados e um desvio padrão de 25,305. O valor mínimo registado foi de 3 avaliados e o máximo foi de 130. A mediana foi de 5 avaliados e foram registados diversos valores para a moda.

4.1.2. DESENHO DE INVESTIGAÇÃO

O estudo empírico que apresentamos na presente secção segue uma metodologia quantitativa, de natureza correlacional, consistindo na aplicação de três escalas aos participantes: as escalas de confiança no superior, a escala de propensão para confiar e as escalas de eficácia e ineficácia das regras dos sistemas de gestão de desempenho. Iremos explorar em maior detalhe as características de cada uma destas escalas no ponto 4.1.3.

O propósito do estudo é explicitar a relação existente entre a eficácia das regras dos sistemas de gestão de desempenho e a confiança no superior, explorando ainda o papel que é desempenhado nessa relação por uma característica de personalidade, a propensão para confiar.

Da aplicação dos referidos instrumentos irão resultar medições quantitativas das seguintes 7 variáveis: confiança no superior; confiança afetiva no superior; confiança cognitiva no superior; propensão para confiar; ineficácia das regras dos sistemas de gestão de desempenho; eficácia das regras dos sistemas de gestão de desempenho (medida por 5 itens) e eficácia das regras dos sistemas de gestão de desempenho (medida por 6 itens).

4.1.3. INSTRUMENTOS

Tal como referimos no ponto 4.1.2., o presente estudo irá utilizar 3 instrumentos distintos: as Escalas de Confiança no Superior de McAllister (1995), a Escala de Propensão para Confiar (Keating, Silva & Veloso, 2010) e a Escalas de Ineficácia e Eficácia das Regras dos sistemas de gestão de desempenho, construídas por nós com base nas perspetivas teóricas de Rainey, Pandey e Bozeman (1995) e DeHart-Davis (2008). Todos estes instrumentos estão reproduzidos na íntegra nos anexos 2 a 4, que retrata a totalidade do formulário que foi apresentado aos respondentes do estudo. Apresentamos de seguida cada um destes instrumentos em pormenor.

4.1.3.1. ESCALAS DE CONFIANÇA NO SUPERIOR

Este instrumento consiste em duas escalas, a Escala de Confiança Afetiva no Superior e a Escala de Confiança Cognitiva no Superior, que permite também obter um score total de Confiança no Superior, e que foi inicialmente desenvolvido por McAllister (1995). O instrumento é composto por 11 itens, 5 referentes à Escala de Confiança Afetiva no Superior e 6 correspondentes à Escala de Confiança Cognitiva no Superior, sendo estes itens pontuados de 1 a 5 (1-Discordo Totalmente, 2-Discordo, 3-Não concordo nem discordo, 4-Concordo, 5-Concordo Totalmente) consoante o nível de concordância do respondente com a afirmação.

A opção pela introdução deste instrumento no estudo deve-se ao facto de ser aquele que reflete mais proximamente a perspetiva teórica que adotámos acerca da confiança organizacional para o presente estudo e que descrevemos no enquadramento teórico. Adicionalmente, e como iremos reportar de seguida, trata-se de um instrumento com boas propriedades psicométricas e com uma versão em português, o que nos confere segurança na sua utilização e na qualidade dos dados recolhidos através do mesmo.

A Escala de Confiança Afetiva no Superior é constituída por itens como: "Eu tenho uma relação de partilha com o meu supervisor. Podemos partilhar livremente as nossas ideias, sentimentos e esperanças" ou " Eu tenho de admitir que tanto eu como o meu supervisor fizemos um investimento emocional considerável na nossa relação de trabalho". O score total desta escala é obtido somando a pontuação obtida em cada um dos seus itens, gerando-se assim uma pontuação final com um mínimo teórico de 5 e um máximo teórico de 25 pontos.

Por sua vez, a Escala de Confiança Cognitiva no Superior é composta por seis itens que incluem os seguintes que utilizamos aqui como exemplos ilustrativos: "Tendo em conta o historial do meu supervisor, eu não vejo nenhuma razão para duvidar da sua competência e preparação para realizar o seu trabalho", "Outros colegas meus que têm de interagir com o meu supervisor consideram-no uma pessoa de confiança" ou "Se as pessoas soubessem mais acerca do meu supervisor e do seu historial, estariam mais preocupadas e vigiariam mais de perto o seu trabalho". Importa mencionar que a pontuação deste último item deve ser invertida na sua soma para o score total. Tal como no caso da escala anterior, o score total desta escala é obtido somando a pontuação obtida pelo respondente em cada um dos itens, pelo que a escala tem como mínimo teórico os 6 pontos e como máximo teórico os 30.

A pontuação total de Confiança no Superior obtém-se somando os resultados obtidos pelo respondente na Escala de Confiança Afetiva no Superior e na Escala de Confiança Cognitiva no Superior, pelo que esta medida tem um mínimo teórico de 11 pontos e um máximo teórico de 55.

Abordando as características psicométricas do instrumento, este foi inicialmente proposto por McAllister (1995), tendo sido criado com o intuito de refletir a distinção teórica proposta pelo autor para a Confiança Afetiva e Confiança Cognitiva. Esta aplicação inicial do questionário, em língua inglesa, já continha os 11 itens que utilizámos e gerou índices de consistência interna de 0,91 para a Escala de Confiança Cognitiva e de 0,89 para a Escala de Confiança Afetiva, valores que são considerados Muito Bom e Bom, respetivamente, de acordo com Hill e Hill (2002) e Pestana e Gageiro (2005). Neste estudo de McAllister (1995) não foi calculado o Alfa de Cronbach para a soma das duas escalas.

Neves e Caetano (2007) traduziram estas escalas para a língua portuguesa, gerando as formulações dos itens que apresentámos anteriormente, ainda que adaptadas à realidade do contexto profissional em que conduziram o seu estudo. Os autores fizeram uma análise fatorial da escala, constatando que a mesma possuía apenas um fator, com um índice de consistência interna de 0,91. Neves e Caetano (2009) voltam a usar estas escalas, ainda que numa versão reduzida de seis itens, incluindo itens referentes à Confiança Afetiva e Confiança Cognitiva, tendo neste estudo obtido um índice de consistência interna de 0,92. Seguindo as classificações propostas por Hill e Hill (2002) e Pestana e Gageiro (2005), a consistência interna de ambos estes estudos é classificada como "Muito Bom", pelo que consideramos que a mesma possui a robustez psicométrica necessária para a utilizarmos com segurança na presente tese.

4.1.3.2. ESCALA DE PROPENSÃO PARA CONFIAR

Esta escala é composta por 8 itens que visam medir o constructo Propensão para Confiar, definido por Keating, Silva e Veloso (2010) como sendo a "Propensão que o indivíduo focal tem para confiar nas outras pessoas, num sentido geral, não restrito à organização em que está.". Esta definição diz respeito a uma característica de nível individual do respondente e foi baseada no modelo teórico sobre Confiança Organizacional proposto por Mayer, Davis e Schoorman (1995), e no respetivo instrumento criado por estes autores, que tinha obtido resultados psicométricos positivos na sua versão original em língua inglesa.

Optámos por introduzir esta medida neste estudo uma vez que, como a teoria nos refere (por exemplo, Dirks & Ferrin, 2002) e como os resultados do nosso estudo anterior sugerem, existe um potencial efeito de variáveis de natureza individual na criação e dinâmica das relações de confiança em contexto organizacional. Assim, optámos por recorrer ao instrumento direcionado para a avaliação da propensão para confiar do indivíduo, uma vez que se trata de uma variável que cumpre esta função e nos pode fornecer maior riqueza de informação para a análise do problema em mãos.

Os 8 itens que constituem a escala de Propensão para Confiar são pontuados pelo respondente numa escala de 1 a 5 consoante o seu nível de concordância com a afirmação (1-Discordo Totalmente, 2-Discordo, 3-Não concordo nem discordo, 4-Concordo, 5-Concordo Totalmente). Entre os itens que constituem a escala de Propensão Para Confiar apresentamos como exemplo os seguintes: "A maioria das pessoas cumpre aquilo que diz", "Nos dias que correm, devemos estar alerta ou é provável que alguém se aproveite de nós" ou "Devemos ser muito cautelosos com pessoas desconhecidas". No caso destes dois últimos itens, a cotação é invertida. A pontuação total da escala é obtida através da soma da pontuação atribuída pelo respondente a cada item, efetuando as duas inversões de pontuação referidas, gerando assim uma pontuação total que pode oscilar entre o mínimo teórico de 8 pontos e o máximo teórico de 40 pontos.

A tradução do instrumento para a língua portuguesa foi efetuada por Keating, Silva e Veloso (2010), tendo produzido a formulação dos itens que apresentamos no anexo 3. Os autores obtiveram uma pontuação de 0,70 para o Alfa de Cronbach da escala de Propensão Para Confiar, resultado que é classificado como "Razoável", segundo a nomenclatura proposta por Hill e Hill (2002) e Pestana e Gageiro (2005). Assim, considerámos estas propriedades psicométricas suficientes para integrar a escala no nosso estudo, esperando com o mesmo continuar a contribuir com indicadores e resultados em prol da validação da versão portuguesa desta.

4.1.3.3. ESCALAS DE INEFICÁCIA E EFICÁCIA DAS REGRAS DOS SISTEMAS DE GESTÃO DE DESEMPENHO

Estas escalas foram construídas de raiz para o presente estudo, sendo que nos baseámos na perspetiva teórica proposta por Rainey, Pandey e Bozeman (1995) para a ineficácia das regras, ou *red tape*, e na de DeHart-Davis (2008) para a medida de eficácia das regras, ou *green tape*. Iremos abordar sequencialmente cada uma destas medidas.

Como mencionámos no capítulo 2, Rainey, Pandey e Bozeman (1995) propuseram a existência de uma medida de *red tape*, consistindo num único item, que foi reajustada por DeHart-Davis (2007) e tem a seguinte formulação:

"If "*red tape*" is defined as burdensome administrative policies and procedures that have negative effects on the city's performance, please assess the level of *red tape* in the City of _____: (Please enter a number in the box between 0 and 10, with 0 indicating no *red tape* and 10 indicating the highest level of *red tape*)" (p. 898).

Como podemos constatar, esta é uma medida de ineficácia das regras direcionada para uma cidade específica, para um contexto de administração pública e em que as regras em causa podem ser de qualquer natureza ou ligadas a qualquer regulamento interno da organização. Contudo, considerámos esta formulação passível de ser transformada para a língua portuguesa e para dizer respeito às regras dos sistemas de gestão de desempenho profissional.

Assim, em conjunto com especialistas na área da psicologia e em língua inglesa, procurámos efetuar uma tradução deste item para a língua portuguesa. Sentimos particulares dificuldades com a palavra "burdensome", uma vez que não existe uma tradução direta da mesma para português, sendo que a tradução mais próxima é a palavra "oneroso". Este termo, por sua vez, foi considerado como sendo potencialmente provocador de dificuldades de compreensão do item por parte dos respondentes, pelo que optámos por não o utilizar. Desta forma, decidimos que, ao invés de efetuarmos uma tradução literal do item original, procuraríamos essencialmente efetuar uma aproximação temática e conceptual ao mesmo, o que nos levou a produzir a seguinte formulação: "Numa escala de 0 a 10, avalie o quanto considera que existem regras e procedimentos no sistema de gestão de desempenho da sua empresa que possuem um impacto negativo no desempenho da organização". (0-sem interferência; 10-nível extremamente elevado de interferência)".

Considerámos esta formulação satisfatória pois parece ser conceptualmente próximo do item original, ajustando o mesmo para a realidade dos sistemas de gestão de desempenho, e contornando a dificuldade causada pela tradução do termo "burdensome". Apresentámos a mesma ao painel de especialistas em psicologia e aos especialistas em língua inglesa, tendo

obtido uma validação unânime da adequação desta tradução e do facto de esta refletir o conceito subjacente ao item original.

Assim, o referido item constituiu-se como sendo a nossa medida de *red tape*, ou ineficácia das regras, dos sistemas de gestão de desempenho das organizações dos respondentes. Este item tem uma pontuação mínima teórica de 0 pontos e uma pontuação máxima teórica de 10 pontos. Optámos, como é visível, por manter a escala de 0 a 10 utilizada noutros estudos com este instrumento de forma a promover alguma comparabilidade nos resultados obtidos através deles, e de modo a respeitar as características da medida originalmente desenhada.

Ainda em relação a este item, Feeney (2012) argumenta que o mesmo pode influenciar as respostas dadas em virtude do tipo de linguagem utilizado ser tendencialmente negativo. Apesar de tal ser potencialmente verdadeiro, o autor não propõe uma forma alternativa de operacionalização do constructo. Adicionalmente, dadas as boas qualidades psicométricas que o mesmo tem revelado em múltiplas investigações anteriores, decidimos que seria pertinente traduzir este item para a língua portuguesa e utilizá-lo no presente estudo.

Prosseguindo para a medida de eficácia das regras, ou *green tape*, efetuámos um procedimento similar. Apesar de DeHart-Davis (2008) ao propor esta conceptualização não ter criado qualquer instrumento que permitisse a sua medição, entendemos que tal poderia ser feito transformando em itens as cinco propostas de características que as regras eficazes deveriam possuir. Posteriormente integrámos estas cinco características num enunciado que remetia para o sistema de gestão de desempenho da organização a que pertence o respondente, de forma a contextualizar estas características das regras e ter em conta o contexto em que estas se manifestam para o que referimos no problema de investigação.

Tal como no caso da *red tape*, submetemos então os itens criados a um painel de especialistas em psicologia e em língua inglesa, de modo a validar a tradução a nível conceptual e linguístico. Ambos os painéis de especialistas validaram as traduções efetuadas, contudo, no decorrer da discussão do tema com o painel de especialistas em psicologia organizacional, foi proposto que a clareza com que as regras em causa eram comunicadas também poderia influenciar de forma significativa a eficácia das mesmas. A continuidade desta discussão levou a um apoio generalizado da pertinência deste argumento, pelo que optámos por incluir um item na nossa medida que refletisse esta característica das regras. Entendemos que esta inclusão de um item adicional podia trazer mais-valias à investigação, podendo contribuir para a identificação de uma característica adicional das regras eficazes com base em expectativas conceptuais e temáticas de que tal ocorra. Consideramos ainda que tal não influencia de modo significativo a procura de testar o modelo da eficácia das regras apenas com as cinco características propostas por DeHart-Davis, uma vez que poderíamos efetuar todos os procedimentos estatísticos de tratamento dos resultados com uma versão da escala com 5 itens e com uma outra versão da escala com 6 itens, incluindo nesta o item referente à

clareza na comunicação das regras. Chegámos então à formulação final do enunciado da escala de *green tape*, que apresentamos de seguida:

" Numa escala de 0 a 10, em que 0 é o mínimo e 10 é o máximo, classifique o quanto considera que o Sistema de Gestão de Desempenho da sua empresa possui as seguintes características:

- As regras e os procedimentos estão escritos
- Existe uma relação clara entre os métodos utilizados e os objetivos do sistema
- Existe um nível adequado de controlo da aplicação das regras por parte dos responsáveis pelo Sistema de Gestão de Desempenho (0-Ausência de Controlo; 5-Controlo Ótimo; 10-Controlo Excessivo)
- As regras e procedimentos são consistentemente aplicados
- O propósito das regras e procedimentos é facilmente compreensível
- As regras e os procedimentos são comunicados de forma clara."

Tal como referimos no enunciado, cada item da escala é pontuado de 0 a 10, consoante o quanto a pessoa considera que a referida característica está presente no sistema de gestão de desempenho da sua empresa, existindo também uma legenda adicional para apoiar os respondentes na resposta ao item referente ao nível de controlo da aplicação das regras do sistema de gestão de desempenho. A pontuação total é obtida somando o valor numérico da resposta do participante em cada item, com exceção do item "Existe um nível adequado de controlo da aplicação das regras por parte dos responsáveis pelo Sistema de Gestão de Desempenho (0-Ausência de Controlo; 5-Controlo Ótimo; 10-Controlo Excessivo)." Neste caso, dado que a pontuação ideal é o ponto central da escala, o score é feito do seguinte modo: Quando a resposta dada é 5 corresponde uma pontuação 10; Quando a resposta dada é 4 ou 6 corresponde uma pontuação 8; Quando a resposta dada é 3 ou 7 corresponde uma pontuação 6; Quando a resposta dada é 2 ou 8 corresponde uma pontuação 4; Quando a resposta dada é 1 ou 9 corresponde uma pontuação 2; Quando a resposta dada é 0 ou 10 corresponde uma pontuação 0. Esta decisão de pontuação foi tomada uma vez que, deste modo, entendemos que fica refletida a menor eficácia das regras em função do seu desvio em relação ao ponto ótimo, sendo que a menor eficácia pode decorrer igualmente de uma progressivamente maior ausência de controlo ou de um controlo progressivamente mais próximo do excessivo. Assim, para a versão da escala da *green tape* com os 5 itens referentes às características das regras eficazes propostas por DeHart-Davis, o mínimo teórico da escala é de 0 pontos e o máximo teórico é de 50 pontos, enquanto que para a versão com 6 itens desta mesma escala o mínimo teórico é de 0 pontos e o máximo teórico é de 60 pontos.

Tratando-se de uma escala construída de raiz, não possuímos ainda quaisquer dados acerca da sua robustez psicométrica, pelo que nos debruçaremos de forma vincada nesse particular no ponto 4.2., correspondente aos resultados obtidos.

4.1.4. PROCEDIMENTO

No presente ponto iremos descrever os vários procedimentos adotados para a recolha dos dados para o presente estudo, abordando o processo e critérios de recrutamento de participantes, o formato do questionário que lhes foi apresentado, o processo de recolha dos dados e os cuidados éticos e deontológicos tidos em conta no presente estudo.

Este estudo foi efetuado na sequência do que foi reportado no capítulo, pelo que a forma de estabelecimento de contacto com as empresas foi o mesmo, isto é, o recurso à carta de apresentação do estudo apresentada no anexo 1. Como referimos no capítulo anterior, algumas das empresas não aprovaram a realização do estudo integralmente, tendo apenas permitido a realização deste componente quantitativa. Assim, após finalizarmos a recolha de dados para o estudo do capítulo 3 e elaborado os instrumentos a utilizar no presente estudo, voltámos a contactar as organizações que já tinham colaborado connosco e as que apenas aprovaram a segunda parte do estudo, de forma a apresentar-lhes o mesmo. Para tal foi enviado por email o texto contido no anexo 1. Foi ainda solicitado aos interlocutores que reencaminhassem o referido email para outros colaboradores da organização e que estes fizessem o mesmo, gerando assim um efeito "bola de neve", de modo a que o maior número possível de colaboradores de cada empresa tivesse acesso ao link para os questionários. Além desta forma online, também foi disponibilizada uma versão em papel dos questionários em organizações que assim o solicitaram ou quando o número de respostas recolhidas estava a ser marcadamente reduzido.

No caso desta versão em papel, que apenas foi utilizada numa empresa, foram distribuídos os questionários ao CEO da mesma, que voltou a efetuar a sua divulgação junto dos colaboradores, tendo competido a um outro elemento da organização recolher os questionários e entregá-los ao investigador, de modo a preservar o anonimato dos respondentes perante o CEO.

Não obstante esta diversificação de métodos de recolha, o número de questionários preenchidos era ainda relativamente baixo, pelo que se optou por expandir os destinatários do mesmo. Assim, foram contactados informalmente diversos indivíduos pertencentes aos contactos dos investigadores, e foi-lhes apresentado o estudo. Caso estes cumprissem o requisito de estarem colocados numa organização em que existisse um sistema de gestão de

desempenho e já tivessem passado pelo mesmo no mínimo uma vez, esses indivíduos eram convidados a responder ao questionário e a reencaminhar o email de divulgação do mesmo para outros elementos do seu círculo profissional que cumprissem tais requisitos.

Apesar de estarmos cientes de que esta mudança de metodologia de recolha de participantes poderia levar a que alguns respondentes não cumprissem os dois critérios centrais para a sua inclusão no estudo, ainda assim não existiu o perigo de tal interferir na qualidade dos dados recolhidos, visto que o questionário inclui um item referente ao número de vezes que a pessoa passou pelo ciclo de avaliação de desempenho da empresa. Desta forma foram excluídos da análise de dados todos os questionários recolhidos em que o respondente tivesse indicado nunca ter passado pelo ciclo de avaliação de desempenho da empresa.

Findo o período de recolha de questionários, os dados referentes aos mesmos foram introduzidos no software SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*, onde se procedeu à realização de todos os procedimentos de tratamento e análise dos mesmos que levaram aos resultados que apresentamos no ponto 4.2..

No que diz respeito aos cuidados éticos e deontológicos, tal como no estudo apresentado no capítulo 3, procurámos seguir as referências gerais a este respeito apresentadas no Código Deontológico da Ordem dos Psicólogos (2011). Muitos destes já foram referidos no capítulo 2, contudo destacamos, ainda assim, alguns deles foram reforçados nesta fase.

Procurámos assegurar todos os respondentes de que as suas respostas seriam anónimas e confidenciais, bem como em assegurar aos respondentes que a informação que transmitissem através do estudo não seria devolvida à organização na sua totalidade, tendo esta apenas acesso a um resumo dos resultados globais. Procurámos ainda construir questionários curtos, tendo estes um tempo total de aplicação entre os 5 e os 10 minutos. Este tempo total de aplicação foi testado pelos investigadores e outros voluntários numa fase anterior ao início da aplicação de questionários, de forma a assegurarmo-nos de que a maioria dos respondentes não excederia este tempo. Consideramos importante esta gestão das expectativas dos respondentes acerca do tempo que precisariam de despende para responder aos questionários, bem como o cumprimento dessas expectativas. Consideramos ainda crucial a redução do esforço solicitado aos respondentes ao mínimo possível, de forma a não gerar desgaste e cansaço desnecessários nestes.

Também a criação de uma versão online do questionário se integrou nesta ótica de minimizar o esforço e cansaço causados aos respondentes, permitindo aos mesmos aceder ao questionário e responder ao mesmo quando preferissem. Ainda assim, não obstante a maior comodidade e flexibilidade associada a esta forma de responder ao questionário, alguns participantes solicitaram a possibilidade de responderem em papel, o que foi viabilizado através do anteriormente referido procedimento de entrega de cópias em papel do questionário na

organização. Apenas 20 de todos os questionários respondidos foram obtidos através de formato papel.

Procurámos também obter o consentimento informado de todos os participantes no estudo e enquadrar os propósitos e metodologias utilizadas pelo mesmo. Como referimos anteriormente, utilizámos o método "bola de neve" na divulgação da investigação, o que inviabilizou o estabelecimento de contacto direto com todos os respondentes e a obtenção do seu consentimento informado. Daí termos incluído um pequeno texto no início do questionário online e em papel explicando o cariz voluntário da participação no estudo, explicando a sua finalidade de modo global, e permitindo a qualquer respondente interromper a sua resposta ao questionário em qualquer momento.

4.2. RESULTADOS

Iremos estruturar este ponto 4.2., referente aos resultados obtidos na realização do estudo, da seguinte forma: num primeiro momento iremos apresentar os resultados referentes à qualidade psicométrica dos instrumentos utilizados, posteriormente iremos apresentar as pontuações obtidas em todos os itens e subescalas e, finalmente, iremos realizar diversos procedimentos estatísticos, de forma a analisar os dados recolhidos à luz do problema de investigação. Os procedimentos utilizados serão as correlações de Pearson, testes t, análise de componentes principais exploratória, testes de mediação pelo método de sobel e testes de moderação pelo método das regressões lineares.

Iniciando pelas características psicométricas dos instrumentos, debruçamo-nos primeiramente sobre o questionário de Confiança no Superior. O resultado obtido na análise de consistência interna do instrumento foi de 0,947 para a escala total, contabilizando os 11 itens, sendo esta pontuação classificada como "Muito Bom" segundo Hill e Hill (2002) e Pestana e Gageiro (2005). Na tabela 19 apresentamos os resultados obtidos, para cada item, nos índices de Correlação Item-Escala e Alfa de Cronbach da escala se o item fosse removido:

Tabela 19

Índices de Correlação Item-Escala e Alfa de Cronbach da escala se o item fosse removido para a Escala de Confiança no Superior (11 itens)

Item	Correlação Item-Escala	Alfa de Cronbach da escala se o item fosse removido
Item 1	0,834	0,939
Item 2	0,865	0,938
Item 3	0,758	0,942
Item 4	0,882	0,937
Item 5	0,897	0,937
Item 6	0,872	0,938
Item 7	0,908	0,937
Item 8	0,734	0,943
Item 9	0,830	0,940
Item 10	0,842	0,939
Item 11	0,007	0,967

Constatamos que os itens de 1 a 10 contribuem fortemente para a consistência interna da escala, ao apresentarem correlações item-escala elevadas e ao provocarem uma diminuição no Alfa de Cronbach da escala total caso cada um destes itens fosse removido. A

exceção é o Item 11, sendo este, coincidentemente, é o item invertido da escala. A reduzida correlação item-escala apresentada pelo mesmo, em conjunto com o aumento apreciável no Alfa de Cronbach da escala total caso este item fosse removido, sugere que o mesmo se revela como sendo o menos ajustado dos 11 itens para ser incluído na escala total.

Para explorarmos as características psicométricas da escala, optámos por efetuar uma análise de componentes principais. Tendo em conta que a amostra cumpria um dos critérios apresentados por Hair *et al.* (2010), segundo o qual a amostra deve possuir um mínimo de 5 respondentes por cada item do questionário, avançámos para a análise da adequação da amostragem, através do teste KMO, e da esfericidade, através do teste de Bartlett. Utilizando os 11 itens da escala na realização de uma análise fatorial, obtivemos os resultados de 0,919 no KMO, indicador de uma elevada adequação da amostra para ser explorada por intermédio de análise de componentes principais, e de 1503,65 (df=55; $p \leq 0,01$) no teste de Bartlett, sendo que um resultado inferior a 0,05 na significância deste último corrobora também a adequação da amostra para ser sujeita ao referido método de análise. Cumpridos estes requisitos, efetuámos a análise de componentes principais, sendo este o método mais adequado quando o objetivo é reduzir a informação original para um baixo número de componentes que expliquem o máximo dessa informação (Maroco, 2007). Definimos como critério para aceitação de um fator a presença de um valor próprio superior a 1. Esta análise de componentes principais resultou na indicação de 2 fatores, com valores próprios de 7,719 e 1,083, respetivamente, explicando 80,024% da variância total. Apresentamos na tabela 20 a matriz de componentes com os resultados da correlação entre cada item e o cada um dos fatores extraídos. Identificámos a negrito o valor correspondente ao fator a que cada item pertence.

Tabela 20

Correlação entre cada item da escala de Confiança no Superior e cada um dos fatores extraídos através da análise de componentes principais

Item	Fator 1	Fator 2
Item 1	0,871	-0,061
Item 2	0,899	-0,046
Item 3	0,813	-0,184
Item 4	0,904	0,135
Item 5	0,917	0,119
Item 6	0,897	0,096
Item 7	0,932	0,004
Item 8	0,797	-0,254
Item 9	0,866	0,083
Item 10	0,879	0,053
Item 11	0,008	0,963

Podemos constatar que a estrutura fatorial obtida sugere a presença de um fator (Fator 1) que contém os 10 primeiros itens da Escala, sendo que o Fator 2 é constituído apenas pelo item 11, tratando-se assim de uma escala tendencialmente unifatorial. Tendo em conta que este já havia sido detetado como menos ajustado pela análise da consistência interna da escala, estes resultados não são surpreendentes contribuem para mostrar que o instrumento, na sua globalidade, possui qualidades psicométricas bastante razoáveis, com exceção do que concerne ao item 11.

Apesar de estes resultados não serem surpreendentes, como referimos, à luz da nossa amostra, ainda assim eles não vão de encontro ao que era esperado previamente. Neves e Caetano (2007), que utilizaram o questionário na sua versão de 11 itens, obtiveram um único fator que englobava os 11 itens e explicava 51% da variância. Analisando esta informação e a formulação do item, argumentamos que esta diferença nos resultados pode decorrer do facto de os respondentes interpretarem o item como sendo uma medida da forma como os outros percebem o seu supervisor, e não do modo com a própria pessoa o encara, podendo esta mudança de enfoque gerar alguma confusão e contribuir para explicar o desfasamento nos resultados obtidos. Contudo, tendo em consideração que o mesmo contribui para uma variância total explicada bastante elevada no conjunto dos dois fatores e que não compromete a existência de um Alfa de Cronbach elevado para a escala como um todo, optámos por manter o item.

Importa ainda frisar que a análise exploratória realizada obteve uma variância total explicada bastante superior à do estudo de Neves e Caetano (2007), com 84% por comparação aos 51% obtidos no referido estudo. Assim, consideramos que o facto de o item 11 ter gerado um fator único também pode ter a ver com este facto, uma vez que a existência de uma maior variância total explicada implica que estão abrangidos resultados com uma maior dispersão, tornando assim mais provável a formação de pequenos fatores relativamente divergentes do fator principal.

Após realizarmos a análise às características psicométricas do instrumento como um todo, passamos a abordar individualmente cada uma das escalas que o constituem.

A escala de Confiança Afetiva no Superior, constituída por 5 itens, gerou um Alfa de Cronbach de 0,937, sendo este valor também considerado "Muito Bom" de acordo com Hill e Hill (2002) e Pestana e Gageiro (2005). Na tabela 21 apresentamos os índices de Correlação Item-Escala e Alfa de Cronbach da escala se o item fosse removido para a Escala de Confiança Afetiva no Superior.

Tabela 21

Índices de Correlação Item-Escala e Alfa de Cronbach da escala se o item fosse removido para a Escala de Confiança Afetiva no Superior (5 itens)

Item	Correlação Item-Escala	Alfa de Cronbach da escala se o item fosse removido
Item 1	0,872	0,916
Item 2	0,875	0,914
Item 3	0,783	0,932
Item 7	0,866	0,917
Item 8	0,773	0,933

Analisando a tabela verificamos que todos os itens têm valores elevados de Correlação Item-Escala, e que o valor do Alfa de Cronbach da escala total diminuiria caso qualquer um dos itens fosse removido, indicadores que corroboram a elevada qualidade psicométrica do instrumento ao nível da sua consistência interna.

Por sua vez, a Escala de Confiança Cognitiva no Superior, que é composta por 6 itens, entre os quais o item 11, cujas propriedades psicométricas menos alinhadas com a globalidade da escala já foram reportadas, obteve um Alfa de Cronbach de 0,890, classificado como "Bom" por Hill e Hill (2002) e Pestana e Gageiro (2005). Apresentamos na tabela seguinte, tabela 22, os índices de Correlação Item-Escala e Alfa de Cronbach da escala se o item fosse removido para a Escala de Confiança Afetiva no Superior.

Tabela 22

Índices de Correlação Item-Escala e Alfa de Cronbach da escala se o item fosse removido para a Escala de Confiança Cognitiva no Superior (6 itens)

Item	Correlação Item-Escala	Alfa de Cronbach da escala se o item fosse removido
Item 4	0,877	0,841
Item 5	0,891	0,839
Item 6	0,839	0,849
Item 9	0,835	0,852
Item 10	0,817	0,854
Item 11	0,060	0,954

A análise desta tabela permite constatar que a maioria dos itens estão a contribuir significativamente para a escala como um todo, com a exceção esperada do item 11, que apresenta uma Correlação Item-Escala muito reduzida e que provocaria um incremento

bastante significativo o Alfa de Cronbach de toda a escala caso fosse removido, levando a que este índice aumentasse mais de 6 centésimas (de 0,890 para 0,954). Não obstante, os índices globais da escala mantêm-se dentro de valores aceitáveis, pelo que iremos manter o item 11 na nossa análise.

O instrumento seguinte na apresentação dos resultados das características psicométricas é a escala de Propensão para Confiar. Este foi o instrumento em que obtivemos um Alfa de Cronbach mais reduzido, tendo sido registado o valor de 0,795. Este é um valor ainda assim considerado "Razoável" por Hill e Hill (2002) e Pestana e Gageiro (2005), o que nos transmite alguma segurança acerca da qualidade global do instrumento. Tal como no instrumento anterior, efetuámos uma análise dos índices de Correlação Item-Escala e Alfa de Cronbach da escala se o item fosse removido para esta escala, estando estes apresentados na tabela 23.

Tabela 23

Índices de Correlação Item-Escala e Alfa de Cronbach da escala se o item fosse removido para a Escala de Propensão para Confiar (8 itens)

Item	Correlação Item-Escala	Alfa de Cronbach da escala se o item fosse removido
Item 1	0,486	0,775
Item 2	0,473	0,777
Item 3	0,451	0,780
Item 4	0,575	0,761
Item 5	0,560	0,764
Item 6	0,562	0,764
Item 7	0,411	0,792
Item 8	0,544	0,766

Como podemos constatar, nenhum dos 8 itens levaria a uma melhoria do Alfa de Cronbach da escala total caso fosse removido, o que sustenta as qualidades psicométricas ajustadas do instrumento e gera a segurança necessária nos resultados obtidos por intermédio da sua utilização.

Finalmente, abordaremos a escala de *Green tape* - Eficácia das Regras. Neste caso iremos explorar a escala de duas formas distintas, na sua versão com 5 e com 6 itens. Iniciando com a versão de 5 itens, obtivemos um Alfa de Cronbach de 0,921, o que corresponde à classificação de "Muito Bom" segundo Hill e Hill (2002) e Pestana e Gageiro (2005). A análise dos índices de Correlação Item-Escala e Alfa de Cronbach da escala se o item fosse removido é apresentada na tabela 24.

Tabela 24

Índices de Correlação Item-Escala e Alfa de Cronbach da escala se o item fosse removido para a Escala de Green tape (5 itens)

Item	Correlação Item-Escala	Alfa de Cronbach da escala se o item fosse removido
Item 1	0,829	0,851
Item 2	0,815	0,856
Item 3	0,515	0,930
Item 4	0,828	0,855
Item 5	0,786	0,862

A análise desta tabela revela que todos os itens possuem elevadas correlações item-escala e que o Alfa de Cronbach da mesma não sofreria aumentos com a remoção de qualquer um dos itens. Estes indicadores sugerem uma elevada robustez psicométrica da escala, contudo decidimos aprofundar a nossa análise através da realização de uma análise fatorial.

Estando cumprido o critério dos 5 respondentes por número de itens proposto por Hair et al. (2010) e tendo sido registados valores ajustados no teste KMO, com 0,882, e no teste de Bartlett, 434,896 (df=10; $p \leq 0,01$), prosseguimos para a análise de componentes principais exploratória, utilizando o critério de extração do valor próprio superior a 1. Este procedimento levou ao surgimento de um único fator, com um valor próprio de 3,646 e uma variância explicada de 72,918%. Posteriormente analisámos a correlação entre cada item da escala e este fator, estando os resultados obtidos nesta análise retratados na tabela 25.

Tabela 25

Correlação entre cada item da escala de Green tape (5 itens) e o fator extraído através da análise de componentes principais

Item	Fator 1
Item 1	0,906
Item 2	0,903
Item 3	0,638
Item 4	0,906
Item 5	0,884

Como podemos constatar, todos os itens apresentaram uma correlação elevada com o Fator 1, corroborando a adequação da sua alocação ao mesmo e conferindo suporte adicional à qualidade desta escala.

Para finalizar esta abordagem às características psicométricas dos instrumentos utilizados, debruçamo-nos sobre a escala de *Green tape* - Eficácia das Regras na sua versão

com 6 itens, incluindo assim o item acerca da clareza com que estas regras são comunicadas, que havia sido sugerido na discussão com o painel de especialistas como sendo potencial e tematicamente relevante para integrar o estudo.

Neste caso, o Alfa de Cronbach registado foi ainda mais elevado do que na versão com 5 itens, tendo sido obtido um valor de 0,895, também ele classificado como "Bom" de acordo com Hill e Hill (2002) e Pestana e Gageiro (2005). Na tabela 26 apresentamos a análise dos índices de Correlação Item-Escala e Alfa de Cronbach da escala se o item fosse removido.

Tabela 26

Índices de Correlação Item-Escala e Alfa de Cronbach da escala se o item fosse removido para a Escala de Green tape (6 itens)

Item	Correlação Item-Escala	Alfa de Cronbach da escala se o item fosse removido
Item 1	0,834	0,898
Item 2	0,831	0,899
Item 3	0,514	0,948
Item 4	0,850	0,897
Item 5	0,829	0,899
Item 6	0,864	0,895

Tal como no caso da versão com 5 itens da escala, também nesta versão verificamos elevadas correlações item-escala para todos os itens, e que o Alfa de Cronbach da escala não seria beneficiado com a remoção de qualquer um destes. À imagem do caso anterior, apesar de estarmos satisfeitos com a qualidade destes indicadores psicométricos, optámos por realizar uma análise exploratória à escala de *Green tape* - Eficácia das Regras na sua versão de 6 itens. Consideramos estes procedimentos particularmente relevantes para as duas escalas em causa uma vez que, sendo instrumentos que construímos de raiz para o presente estudo, entendemos ser relevante explorar e partilhar a maior quantidade de informação possível acerca da qualidade e precisão destas medidas.

Estando confirmado o cumprimento do critério dos 5 respondentes por número de itens proposto por Hair et al. (2010), avançámos na nossa análise de pressupostos. O resultado do KMO foi de 0,898 e no teste de Bartlett obtivemos a pontuação de 642,362 (df=15; $p \leq 0,01$), estando assim também cumpridas estas exigências para a realização da análise exploratória. Realizámos então a análise de componentes principais e o critério de extração do valor próprio superior a 1, tendo obtido um único fator com valor próprio de 4,461 e uma variância explicada de 74,352%. Os resultados da correlação entre cada item da escala de *Green tape* (6 itens) e o fator extraído através da análise fatorial são apresentados na tabela 27.

Tabela 27

Correlação entre cada item da escala de Green tape (6 itens) e o fator extraído através da análise de componentes principais

Item	Fator 1
Item 1	0,894
Item 2	0,897
Item 3	0,610
Item 4	0,908
Item 5	0,900
Item 6	0,923

Podemos novamente constatar a existência de valores elevados de correlação entre cada item e o fator resultante da análise. Assim, temos indicadores que corroboram a elevada qualidade psicométrica desta escala, quer na sua versão de 5 itens quer de 6 itens, pelo que, nos vários procedimentos estatísticos que efetuaremos, testaremos as duas formas de medir o constructo, uma vez que ambas parecem possuir igual nível de validade interna.

Findo este processo, consideramos os resultados obtidos em relação às qualidades psicométricas dos instrumentos utilizados como sendo bastante satisfatórios, pelo que prosseguimos para a análise dos resultados obtidos por intermédio dos mesmos, começando com a apresentação das pontuações obtidas em cada escala. Apenas abordaremos estas pontuações uma vez que as consideramos mais relevantes, remetendo para o anexo 5 os registos acerca da pontuação obtida em cada item de todo o questionário. Na tabela 28, que apresentamos de seguida, ilustramos a média, desvio padrão, mínimo e máximo registados em cada uma das escalas utilizadas no estudo.

Tabela 28

Caracterização das escalas utilizadas ao nível do ponto médio teórico, média, desvio padrão, mínimo e máximo

Escala	Pt. Médio Teórico	Média	Desvio padrão	Mínimo	Máximo
<i>Green tape</i> (5 itens)	25	23,86	13,437	0	48
<i>Green tape</i> (6 itens)	30	28,49	16,151	0	58
<i>Red tape</i>	5	5,3	2,666	0	10
Confiança Afetiva Superior	15	16,17	5,379	5	25
Confiança Cognitiva Superior	18	20,39	5,816	6	30
Confiança Superior-Total	33	36,56	10,722	13	54
Propensão para Confiar	24	20,31	3,709	9	30

Estes resultados mostram que, nas duas escalas de *Green tape*, os participantes tenderam a pontuar os vários itens abaixo do ponto médio teórico, o que gerou os resultados médios abaixo do referido ponto para estas duas escalas. A mesma situação verificou-se na escala de Propensão para Confiar. Já as restantes escalas, *Red tape*, Confiança Afetiva no Superior, Confiança Cognitiva no Superior e Confiança no Superior - Total, registaram pontuações médias acima do ponto médio teórico de cada escala, refletindo uma apreciação tendencialmente mais positiva dos participantes em relação a estes conteúdos.

O passo seguinte da análise foi a realização de testes t, de forma a obtermos comparações entre os resultados médios obtidos por diferentes grupos em relação às escalas principais deste estudo e que caracterizámos anteriormente. Estes grupos foram compostos em função das respostas dos participantes nos dados sociodemográficos, o que levou à criação de três grupos binomiais relevantes para a realização de comparações: Participantes do Sexo Feminino vs. Participantes do Sexo Masculino; Participantes ligados a empresas do Sector Público vs. Participantes ligados a empresas do Sector Privado; e Participantes com funções de avaliação no sistema de gestão de desempenho vs. Participantes sem funções de avaliação no sistema de gestão de desempenho.

Principiando com a variável sociodemográfica Sexo, não registámos diferenças significativas para qualquer das escalas, como podemos observar na tabela 29.

Tabela 29

Teste t para igualdade de médias para a variável sociodemográfica Sexo em relação a cada uma das escalas

Escala	N Sexo	N Sexo	\bar{X} Sexo	\bar{X} Sexo	Teste t (p)
	Feminino	Masculino	Feminino	Masculino	
<i>Green tape</i> (5 itens)	75	50	23,44	24,48	0,957
<i>Green tape</i> (6 itens)	75	50	27,93	29,34	0,941
<i>Red tape</i>	74	54	5,43	5,11	0,503
Confiança Afetiva Superior	72	54	15,71	16,80	0,247
Confiança Cognitiva Superior	72	54	19,56	21,50	0,063
Confiança Superior-Total	72	54	35,26	38,30	0,107
Propensão para Confiar	71	51	20,18	20,49	0,654

Recordamos que para existirem diferenças significativas entre os 2 grupos em teste, o valor da significância (p) terá que ser inferior a 0,050. Confirma-se assim a inexistência de diferenças significativas no que concerne a esta variável sociodemográfica, ainda que importe referir que existe alguma disparidade assinalável, ainda que não estatisticamente significativa, no que concerne ao valor médio atribuído à Confiança Cognitiva no Superior, com os participantes do sexo masculino a tenderem a pontuar esta escala de modo mais elevado.

Prosseguindo para a variável sociodemográfica referente ao setor de atividade dos participantes, os resultados obtidos são apresentados na tabela 30. Assinalámos a negrito a coluna do Teste t (p) em todos os casos em que se verificaram diferenças significativas.

Tabela 30

Teste t para igualdade de médias para a variável sociodemográfica Setor de Atividade em relação a cada uma das escalas

Escala	N Setor Público	N Setor Privado	\bar{x} Setor Público	\bar{x} Setor Privado	Teste t (p)
<i>Green tape</i> (5 itens)	56	69	17,84	28,74	≤0,01
<i>Green tape</i> (6 itens)	56	69	21,41	34,25	≤0,01
<i>Red tape</i>	58	70	5,79	4,89	0,057
Confiança Afetiva Superior	58	68	14,29	17,78	≤0,01
Confiança Cognitiva Superior	58	68	17,78	22,62	≤0,01
Confiança Superior-Total	58	68	32,07	40,40	≤0,01
Propensão para Confiar	55	67	19,69	20,82	0,115

Verificam-se diferenças significativas em relação à variável sociodemográfica "Setor de atividade" em 5 das escalas testadas, sendo as únicas exceções as escalas de *Red tape* e Propensão para Confiar. Em todos os casos em que se registaram diferenças significativas (escalas de *Green tape* e todas as escalas de Confiança no Superior), estas envolveram a obtenção de pontuações superiores por parte dos participantes pertencentes ao Setor Privado.

A última variável sociodemográfica testada deste modo foi "Assume funções de avaliação no sistema de gestão de desempenho". Os resultados obtidos são apresentados na tabela 31, e tal como no caso anterior, assinalámos a negrito a coluna "Teste t (p)" sempre que se registaram diferenças significativas.

Tabela 31

Teste t para igualdade de médias para a variável sociodemográfica "Assume funções de avaliação no sistema de gestão de desempenho"

Escala	N Não Avaliador	N Avaliador	\bar{x} Não Avaliador	\bar{x} Avaliador	Teste t (p)
<i>Green tape</i> (5 itens)	98	24	21,99	31,33	≤0,01
<i>Green tape</i> (6 itens)	98	24	26,28	37,42	≤0,01
<i>Red tape</i>	101	24	5,17	5,54	0,538
Confiança Afetiva Superior	100	23	16,06	17,13	0,270
Confiança Cognitiva Superior	100	23	20,2	21,57	0,182
Confiança Superior-Total	100	23	36,26	38,7	0,183
Propensão para Confiar	96	23	19,84	22	0,010

Como podemos comprovar pela observação da tabela, os resultados médios entre Avaliadores e Não Avaliadores diferem de forma significativa ao nível da avaliação de *Green tape* (nas versões com 5 e com 6 itens), tendo os avaliadores uma opinião mais benevolente a este aspeto, diferindo ainda ao nível da variável Propensão para Confiar, sendo que os avaliadores também evidenciam pontuações significativamente superiores às dos não avaliadores neste particular.

Para analisar as restantes cinco variáveis sócio demográficas que pretendemos à luz dos resultados obtidos nas escalas, necessitamos de recorrer a outro método, as correlações de Pearson, uma vez que se tratam de cinco variáveis sociodemográficas contínuas, e não discretas como as anteriores. Estas cinco variáveis são: Idade, Tempo de experiência profissional total, Tempo de permanência na empresa, Número de vezes que passou pelo sistema de gestão de desempenho da empresa e Número médio de avaliados por ciclo de avaliação.

Na tabela seguinte, tabela 32, apresentamos as correlações entre as referidas variáveis sociodemográficas e as escalas usadas no estudo. Para cada caso apresentamos o coeficiente de Pearson e o valor de significância (p). Os casos em que se registaram correlações significativas foram assinalados a negrito.

Tabela 32

Correlações entre 5 variáveis sociodemográficas e as várias escalas

Variáveis	<i>Green tape</i> (5 itens)	<i>Green tape</i> (6 itens)	<i>Red tape</i>	Confiança Afetiva Superior	Confiança Cognitiva Superior	Confiança Superior Total	Propensão para Confiar
Idade	-,315 (p≤0,01)	-,307 (p≤0,01)	,199 (p=.024)	-,243 (p≤0,01)	-,305 (p≤0,01)	-,287 (p≤0,01)	-0,015 (p=.872)
Tempo exp. pro. total	-,262 (p≤0,01)	-,259 (p≤0,01)	,260 (p≤0,01)	-,242 (p=0,012)	-,349 (p≤0,01)	-,309 (p≤0,01)	-0,016 (p=.876)
Tempo exp. empresa	-0,161 (p=.073)	-0,150 (p=.095)	0,141 (p=0,113)	-0,116 (p=.195)	-0,145 (p=.106)	-0,137 (p=.127)	0,010 (p=.913)
Número vezes SGD	-0,115 (p=.216)	-0,116 (p=.214)	,228 (p=.013)	-0,058 (p=.513)	-0,124 (p=.182)	-0,096 (p=.301)	-0,02 (p=.831)
N médio avaliados	0,239 (p=.250)	0,239 (p=.250)	0,278 (p=.179)	0,222 (p=.309)	0,135 (p=.539)	0,2 (p=.361)	-0,164 (p=.454)

Assim, os dados apontam a existência de uma correlação significativa e negativa da Idade com as duas escalas de *Green tape* e as 3 escalas de confiança, bem como uma correlação positiva e significativa desta variável sociodemográfica com a variável *Red tape*. A

variável sociodemográfica Tempo de experiência profissional total também apresenta este padrão de correlações, o que consideramos natural, tendo em conta que Idade e Tempo total de experiência profissional tendem a crescer de forma equiparada. Finalmente, detetámos uma correlação positiva e significativa entre o Número de vezes que a pessoa passou pelo sistema de gestão de desempenho da empresa e a *Red tape*. Não foram detetadas quaisquer correlações significativas para as variáveis sociodemográficas Tempo de permanência na empresa atual e Número médio de avaliados por ciclo de avaliação de desempenho.

Avançando na apresentação dos resultados para além das variáveis sociodemográficas, passamos a debruçar-nos sobre as correlações entre as diversas escalas utilizadas. Estes procedimentos estatísticos têm um papel crucial no nosso estudo uma vez que nos poderão permitir estabelecer uma relação entre as variáveis centrais ao mesmo que apresentámos no problema de investigação e que temos vindo a abordar ao longo da tese.

Na tabela 33 apresentamos as matrizes de correlações entre as variáveis. A legenda para a tabela X é a seguinte: GT5 - *Green tape* (5 itens), GT6 - *Green tape* (6 itens), RT - *Red tape*, CAS - Confiança Afetiva no Superior, CCS - Confiança Cognitiva no Superior, CST - Confiança no Superior (Total), PC - Propensão para confiar. Tal como na tabela anterior, para cada caso apresentamos o coeficiente de Pearson e o valor de significância (p) e os casos em que se registaram correlações significativas estão assinalados a negrito.

Tabela 33

Matriz de correlações para as escalas usadas no estudo

Variável	GT5	GT6	RT	CAS	CCS	CST	PC
GT5	X	,995 (p≤0,01)	-,268 (p≤0,01)	,540 (p≤0,01)	,650 (p≤0,01)	,623 (p≤0,01)	,406 (p≤0,01)
GT6		X	-,262 (p≤0,01)	,546 (p≤0,01)	,648 (p≤0,01)	,625 (p≤0,01)	,403 (p≤0,01)
RT			X	-,197 (p=.029)	-,316 (p≤0,01)	-,270 (p≤0,01)	-,192 (p=.035)
CAS				X	,834 (p≤0,01)	,954 (p≤0,01)	,466 (p≤0,01)
CCS					X	,961 (p≤0,01)	,427 (p≤0,01)
CST						X	,465 (p≤0,01)
PC							X

Todas as escalas utilizadas correlacionaram-se com todas as outras de forma significativa e, na vasta maioria dos casos, esta correlação revela bastante intensidade, uma vez que se verificaram p≤0,01 em 19 dos casos listados. Passamos a listar as 15 correlações significativas positivas encontradas e, posteriormente, as correlações significativas negativas.

Correlações significativas positivas:

- *Green tape* (5 itens) e *Green tape* (6 itens);
- *Green tape* (5 itens) e Confiança Afetiva no Superior;
- *Green tape* (5 itens) e Confiança Cognitiva no Superior;
- *Green tape* (5 itens) e Confiança no Superior (Total);
- *Green tape* (5 itens) e Propensão para Confiar;
- *Green tape* (6 itens) e Confiança Afetiva no Superior;
- *Green tape* (6 itens) e Confiança Cognitiva no Superior;
- *Green tape* (6 itens) e Confiança no Superior (Total);
- *Green tape* (6 itens) e Propensão para Confiar;
- Confiança Afetiva no Superior e Confiança Cognitiva no Superior;
- Confiança Afetiva no Superior e Confiança no Superior (Total);
- Confiança Afetiva no Superior e Propensão para Confiar;
- Confiança Cognitiva no Superior e Confiança no Superior (Total);
- Confiança Cognitiva no Superior e Propensão para Confiar;
- Confiança no Superior (Total) e Propensão para Confiar.

Correlações negativas significativas:

- *Red tape* e *Green tape* (5 itens);
- *Red tape* e *Green tape* (6 itens);
- *Red tape* e Confiança Afetiva no Superior;
- *Red tape* e Confiança cognitiva no Superior;
- *Red tape* e Confiança no Superior (Total);
- *Red tape* e Propensão para Confiar.

Para finalizarmos este ponto referente à apresentação dos resultados, procurámos testar alguns modelos de mediação. Para tal, e de acordo com Baron e Kenny (1986), procurámos verificar se as seguintes condições ocorriam nas nossas variáveis, uma vez que são estas que se constituem como pressupostos para uma relação de mediação:

- i) Existe uma relação significativa entre a variável independente (X) e a variável dependente (Y);
- ii) Existe uma relação significativa entre a variável independente (X) e a variável mediadora (M);
- iii) A variável mediadora (M) possui um efeito significativo sobre a variável dependente (Y);
- iv) A adição da variável mediadora (M) ao modelo, reduz a importância da variável independente (X).

Estes são os critérios também definidos por Maroco (2007) como sendo cruciais estarem cumpridos para podermos afirmar estar perante um modelo de mediação válido.

De forma a operacionalizarmos o nosso teste de modelos de mediação recorremos a um *script* desenvolvido para o SPSS por Preacher e Hayes (2004) que permite efetuar este teste a diversos modelos utilizando o método de Sobel. Os modelos testados envolveram as várias escalas da Confiança enquanto variável dependente (Y) e as escalas de Propensão para confiar e *Green tape* alternadamente na posição de variável independente (X) e de mediador (M). Nenhum dos modelos testados foi validado, nenhum cumprindo o requisito iv) acima listado.

Consideramos esta ocorrência exetável, uma vez que a existência de correlações muito fortes entre todas as variáveis, como foi o caso que registámos, tende a diminuir a probabilidade de as mesmas desenharem um modelo de mediação válido, dada a forte ligação que todas as variáveis possuem umas com as outras.

Gorada a tentativa de validar este modelo de mediação, optámos por testar modelos de moderação, com o intuito de continuar a explorar não só as correlações existentes entre as escalas utilizadas, mas também os padrões de interação entre elas, de forma a trazermos clarificação adicional ao problema de investigação formulado.

Maroco (2007) define a moderação da seguinte forma:

"(...) uma variável diz-se moderadora se afeta (quer em magnitude quer em sinal) a correlação entre a variável independente e a variável dependente. Isto é, se o efeito da variável independente sobre a variável dependente, é influenciado pelo nível da variável moderadora (...)" (p.638).

Para efeitos da presente tese, procurámos testar se a variável Propensão para Confiar assumia um papel de moderador entre a *Green tape* (com 5 e 6 itens) e a Confiança no Superior (Afetiva, Cognitiva e Total). Sendo variáveis fortemente correlacionadas entre si, decidimos evitar desde logo a possibilidade de surgirem problemas de multicolinearidade, pelo que optámos por centrar as variáveis Propensão para Confiar e *Green tape* (5 e 6 itens), tal como é recomendado por Aiken e West (1991). O procedimento de teste dos modelos de moderação utilizado foi o proposto por Maroco (2007), recorrendo às regressões lineares. Na Figura 1 ilustramos os modelos de moderação testados.

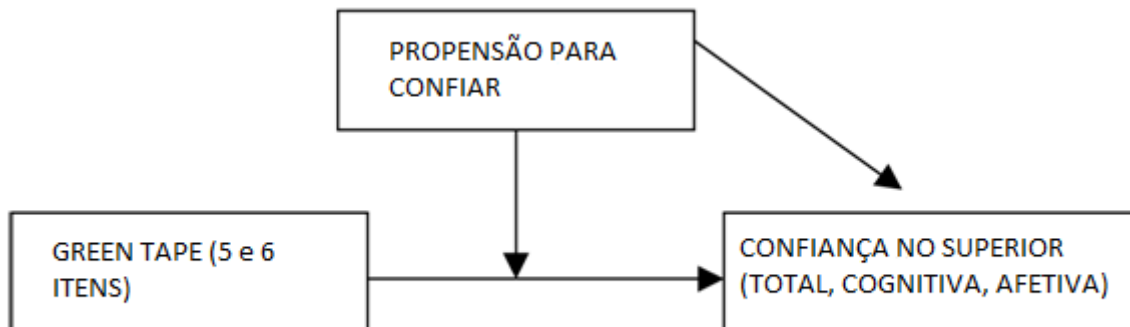


Figura 1. Ilustração dos modelos de moderação testados

Validámos os 6 modelos de moderação testados, que passamos a apresentar:

Modelo de Moderação 1

Variável independente: *Green tape* (5 itens)

Moderador: Propensão para Confiar

Variável dependente: Confiança Afetiva no Superior

Modelo de Moderação 2

Variável independente: *Green tape* (5 itens)

Moderador: Propensão para Confiar

Variável dependente: Confiança Cognitiva no Superior

Modelo de Moderação 3

Variável independente: *Green tape* (5 itens)

Moderador: Propensão para Confiar

Variável dependente: Confiança no Superior (total)

Modelo de Moderação 4

Variável independente: *Green tape* (6 itens)

Moderador: Propensão para Confiar

Variável dependente: Confiança Afetiva no Superior

Modelo de Moderação 5

Variável independente: *Green tape* (6 itens)

Moderador: Propensão para Confiar

Variável dependente: Confiança Cognitiva no Superior

Modelo de Moderação 6

Variável independente: *Green tape* (6 itens)

Moderador: Propensão para Confiar

Variável dependente: Confiança no Superior (total)

Na tabela 34 apresentamos as estatísticas de teste relevantes para os 6 modelos de moderação.

Tabela 34

Estatísticas de teste para os 6 modelos de moderação testados

	<i>R square</i>	Resultado t	Significância	Índice Colinearidade
Modelo 1	0.430	-3.666	$p \leq 0.01$	1.045
Modelo 2	0.492	-3.146	$p \leq 0.01$	1.045
Modelo 3	0.496	-3.671	$p \leq 0.01$	1.045
Modelo 4	0.415	-3.355	$p \leq 0.01$	1.238
Modelo 5	0.485	-2.846	$p \leq 0.01$	1.238
Modelo 6	0.484	-3.334	$p \leq 0.01$	1.238

Como podemos constatar pela análise da tabela, todos os modelos geraram índices de colinearidade aceitáveis, sendo que, segundo Maroco (2007), o problema da multicolinearidade apenas é considerado problemático se estiver acima de 15. Também ao nível da significância verificamos que todos os modelos são estatisticamente significativos.

O parâmetro estatístico mais problemático é o *R square*, que estima a quantidade de variância explicada pelo modelo, sendo que este, segundo Maroco (2007) é considerado aceitável nas ciências sociais se estiver acima de 0.5, o que não acontece em nenhum dos casos. Contudo, o autor reconhece que esta medida não é estanque, uma vez que este tipo de modelos são muito permeáveis ao número de variáveis independentes envolvidas (quantas mais variáveis independentes, maior o *r square* tende a ser). Tendo em conta que introduzimos o número mínimo possível de variáveis independentes para testar um modelo de moderação pelas regressões lineares, duas variáveis, este resultado mais reduzido que obtivemos torna-se mais justificável. Ainda assim, importa ter algumas reservas na interpretação dos mesmos, particularmente nos Modelos 1 e 4, que têm como variável dependente a Confiança Afetiva no Superior, e que registaram resultados de *r square*, abaixo de 0.4.

Em todos os casos, a análise dos *slopes* das retas de regressão, utilizando o método defendido por Preacher, Curran e Bauer (2006), revelou uma relação linear em que a maior propensão para confiar estava sempre associada à maior eficácia das regras e o inverso também se verificou.

Concluídos os procedimentos de análise estatística, damos por encerrado o ponto 4.2., onde apresentámos os resultados obtidos através do estudo realizado com o intuito de perceber a relação entre a eficácia das regras dos sistemas de gestão de desempenho e a confiança organizacional.

4.3. DISCUSSÃO

Uma vez apresentados os resultados obtidos, importa nesta fase discutir e interpretar os mesmos visando responder ao problema de investigação e enquadramento teórico que são transversais a toda a tese.

O primeiro tópico sobre o qual nos iremos debruçar prende-se com a validação dos instrumentos utilizados. Em todos os casos foram reportados Alfas de Cronbach bastante positivos, estando a maioria dos mesmos situados no patamar do "Muito Bom" . Este indicador confere acrescida validade aos resultados obtidos e confiança adicional nas conclusões retiradas com base nos mesmos, pelo que é um passo fundamental para o presente estudo.

O único instrumento que apresentou qualidades psicométricas menos positivas, situando-se apenas no "Razoável" foi a escala de Propensão para Confiar. Esta escala já havia gerado alguns problemas na sua validação original, segundo Keating, Silva e Veloso (2010), contudo optámos por utilizá-la no estudo por se tratar de uma medida direcionada para uma variável de personalidade ligada aos temas centrais desta tese. Ainda assim, e apesar de ser recomendável uma revisão da mesma, particularmente ao nível dos itens 1 e 4, as pontuações obtidas são consideradas satisfatórias para o presente estudo e representam um incremento significativo nos índices psicométricos da escala quando comparados com o referido estudo de validação inicial, tendo a consistência interna do instrumento subido de 0.700 para 0.795, ficando este valor muito próximo da classificação "Bom".

Como referimos no enquadramento teórico e na apresentação dos instrumentos, a escala de avaliação da *Green tape* foi desenhada de raiz propositadamente para a realização do presente estudo. A decisão de adicionar um item à mesma que não reflete as cinco características das regras eficazes propostas por DeHart-Davis (2008) foi considerada uma opção sem riscos significativos, uma vez que não comprometia a avaliação da qualidade do instrumento apenas com os itens que refletiam estas cinco características. Adicionalmente, tal também permitia testar a possibilidade de expansão das mesmas com base num argumento considerado válido por vários especialistas da área e que nos pareceu tematicamente ajustado. Os resultados obtidos corroboram a qualidade desta medida, com valores de consistência interna acima dos 0,89 nas duas versões do questionário, e com ambas as análises fatoriais a corroborarem a existência de um único fator, conferindo assim sustento adicional à perspetiva de que o item que optámos por adicionar se enquadra na medida da eficácia das regras dos sistemas de gestão de desempenho e até promove a qualidade dessa mesma medida, dado o facto de este valor de consistência interna ser mais elevado se o item for contemplado.

Prosseguindo na discussão dos resultados, a inexistência de diferenças significativas entre participantes do sexo masculino e do sexo feminino no que concerne às variáveis em

estudo era previsível. Não havia qualquer indicador na literatura que fizesse antever diferenças relevantes a este nível, pelo que os resultados obtidos se afiguram como expectáveis.

No que concerne às diferenças entre participantes a trabalhar no Setor Público e no Setor Privado, verificámos alguns resultados que importa mencionar. No que diz respeito à *Green tape*, verificou-se a atribuição de pontuações marcadamente mais elevadas por parte dos participantes no Setor Privado do que no Setor Público. Propomos de seguida várias explicações possíveis para este facto.

A média de idades dos participantes do setor privado é de 33 anos, enquanto que os participantes do setor público têm, em média, 47 anos de idade. Como vimos nos resultados, existe uma correlação negativa e significativa entre a idade e a *Green tape*, pelo que assumimos que este aspeto fator adicional desempenha um papel importante na explicação dos resultados.

Outro aspeto fator tem a ver com o facto de os participantes do setor privado serem provenientes de organizações com sistemas de gestão de desempenho distintos entre si, enquanto que os do setor público estão todos integrados no SIADAP. Este é um sistema que é tendencialmente visto como pesado e que, dada a situação económica atual, tem perdido muita da sua aplicabilidade junto dos trabalhadores, uma vez que as promoções e progressões na carreira estão congeladas. Dado que a medida de *Green tape* é bastante sensível a esta questão, nomeadamente através do item relacionado com as relações claras entre meios e fins, é natural que as pontuações atribuídas ao mesmo sejam inferiores por parte dos elementos do setor público.

Contudo, existe um aspeto adicional a ponderar nesta análise destes resultados. Apesar de termos a referida diferença significativa entre setores de atividade ao nível da *Green tape*, a mesma não se verificou para a *Red tape*. Este aspeto é ainda mais peculiar se considerarmos que a *Green tape* e *Red tape* estão fortemente e negativamente correlacionadas, pelo que seria expectável que a *Red Tape* e setor de atividade tivessem gerado resultados equiparados. O mesmo seria expectável no que diz respeito à *Red tape* e a Idade. Estes indicadores levam-nos a gerar duas explicações possíveis: a primeira possibilidade de explicação é que este fenómeno se deva a uma peculiaridade estatística, uma vez que a escala *Red tape* tem uma amplitude marcadamente menor que qualquer uma das restantes três (*Green tape* 5 itens, *Green tape* 6 itens e Idade), o que pode tornar mais difícil a deteção de diferenças entre grupos e pode também promover a adoção de estilos de resposta menos diversificados por parte dos participantes; a segunda possibilidade de explicação assenta na estrutura das próprias escalas, uma vez que, sendo a escala de *Green tape* mais concreta acerca dos aspetos do sistema de gestão de desempenho a que se refere, pode mais facilmente suscitar respostas de discordância quanto aos mesmos, ao passo que a escala de *Red tape* é mais vaga e genérica, pelo que tenderá a provocar respostas menos extremadas.

A outra variável sociodemográfica com base na qual testámos a existência de diferenças significativas entre grupos foi o exercício ou não de funções de avaliação no sistema de gestão de desempenho por parte dos participantes. Obtivemos diferenças significativas a este nível nas variáveis de *Green tape* e na Propensão para Confiar, sendo que em todos os casos os participantes com funções de avaliação pontuaram de modo mais elevado as escalas em causa.

Principiando pelas diferenças encontradas ao nível da *Green tape*, entendemos que esta estimativa superior da mesma por parte dos participantes com funções de avaliação no sistema de gestão de desempenho poderá ser devida à adoção de uma postura mais leniente por parte dos avaliadores perante o sistema, tal como definida por Dolan *et al.* (2007) e Ivancevich (2007). A necessidade de contactarem com o mesmo e de o aplicarem a terceiros, justificando em vários momentos a sua utilização a estes, poderá gerar esta postura compreensiva perante o sistema de gestão de desempenho. Também é possível interpretarmos esta postura como defensiva, uma vez que questionar o sistema e identificar aspetos desajustados no mesmo poderia equivaler a questionar-se a si mesmo, enquanto avaliador, uma vez que a pessoa cumprirá esta função de acordo com os desígnios definidos pelo sistema de gestão de desempenho. Assim, esta tentativa de justificação remete para alguns dos erros de avaliação comuns por parte dos avaliadores nos sistemas de gestão de desempenho, e que listámos no capítulo 2, sendo que neste caso os mesmos não se aplicam ao avaliado em causa, mas sim a uma avaliação subjetiva da eficácia das regras do próprio sistema de gestão de desempenho. Importa frisar que estes resultados vão de encontro aos obtidos por Walker e Brewer (2008), que indicam que são os trabalhadores de níveis hierárquicos superiores que tendem a identificar menos *red tape* nos sistemas internos da organização. Tendo em consideração que geralmente a avaliação é efetuada por elementos com uma posição hierárquica superior, podemos depreender dos resultados apresentados que o mesmo se verificou na nossa amostra.

No que diz respeito às diferenças encontradas em relação à escala de Propensão para Confiar, propomos três interpretações possíveis para este resultado: a primeira possibilidade é que os indivíduos com maior Propensão para Confiar tendem, por alguma razão, a progredir mais rapidamente nas organizações e a assumirem funções de avaliadores nas mesmas, gerando assim esta diferença. Apesar de esta possibilidade não ser sustentada por indícios na literatura que sugiram a possibilidade de existir uma progressão mais rápida na hierarquia das organizações por parte de pessoas mais propensas a confiar nos outros, ainda assim consideramos que a mesma pode ser plausível se tomarmos em consideração que as pessoas mais propensas a confiar poderão tender a criar melhores relações com colegas e superiores e, assim, a progredir mais rapidamente na organização. Contraditoriamente, tal poderá ser tão mais provável quanto mais o sistema de gestão de desempenho for permeável à subjetividade do avaliador, uma vez que um sistema com regras mais eficazes limitará estas ocorrências e levará a uma progressão mais ligada ao desempenho propriamente dito e não tanto a aspetos

relacionais. A segunda possibilidade prende-se com a manifestação mais evidente deste traço por parte dos avaliadores uma vez que se encontram numa posição hierárquica em que não sentem que a sua avaliação dependa de fatores externos e incontroláveis. Esta está, frequentemente, associada às avaliações dos próprios subordinados do avaliador, pelo que tal pode gerar alguma sensação de segurança no indivíduo, tornando-o mais propenso a confiar nos outros. Finalmente, a terceira possibilidade que propomos centra-se na identificação com a organização, o que gera nos colaboradores o sentimento de que são representantes da mesma em várias circunstâncias. Assim, os avaliadores poderão sentir a necessidade de defender perante terceiros a legitimidade da organização a que pertencem, pelo que, quando confrontados com instrumentos como os que utilizámos neste estudo, pontuarão de forma mais positiva os itens referentes a aspetos positivos.

Esta interpretação é, a nosso ver, aquela que é potencialmente mais robusta, uma vez que também pode ser aplicável à justificação do porquê de estes participantes terem obtidos resultados superiores nas escalas de *green tape*. Isto porque estas também são visivelmente suscetíveis à desejabilidade social, dado que possuem itens que permitem facilmente perceber o que é uma resposta socialmente desejável ou não caso o participante queira proteger a imagem do sistema de gestão de desempenho da organização a que pertence e, por conseguinte, a sua própria imagem enquanto ator com responsabilidades nesse sistema. Adicionalmente, esta interpretação está de acordo com a perspetiva de Mayer, Davis e Schoorman (1995), donde adotámos o conceito de Propensão para Confiar, uma vez que mostra o papel da mesma na geração dos efeitos positivos associados à confiança organizacional, e, conseqüentemente, à maior adesão aos sistemas da organização.

Continuando a discussão dos resultados, abordamos agora a correlação negativa e significativa registada pelas variáveis sociodemográficas Idade e Experiência Profissional Total com as escalas de *Green tape* (5 e 6 itens) e de Confiança no Superior (Afetiva, Cognitiva e Total), bem como a correlação positiva e significativa destas variáveis sociodemográficas com a escala de *Red tape*. Primeiramente, importa clarificar que as duas variáveis sociodemográficas estão intimamente ligadas, pelo que entendemos como natural que os seus padrões de correlações com as escalas sejam similares. Estas duas variáveis estão recorrentemente ligadas ao surgimento de efeitos negativos (como a *Red tape*) e à ausência de efeitos com valências positivas (Como a *Green tape* e a Confiança no Superior). É nosso entendimento que tal se deve a um desgaste progressivo com o contexto de trabalho e com as vicissitudes que o mesmo envolve, gerando assim esta postura de algum cinismo e pessimismo nos participantes quanto maior é a sua idade e tempo de experiência profissional.

Terminando a discussão envolvendo a relação de variáveis sociodemográficas com as escalas utilizadas no estudo, iremos referir-nos à correlação positiva e significativa registada entre o Número de vezes que a pessoa passou pelo sistema de gestão de desempenho e a *Red tape*. Entendemos esta correlação como natural e expetável uma vez que, na nossa ótica,

quantas mais vezes o indivíduo passar pelo sistema de gestão de desempenho da organização, mais se aperceberá dos aspetos acerca do mesmo que funcionam menos bem e da forma como estes impacta negativamente no desempenho da organização. Acresce ainda aqui o fator idade e tempo de experiência profissional, cujo efeito tendencialmente nefasto discutimos anteriormente, e que estão também relacionados com o número de vezes que a pessoa passou pelo sistema de gestão de desempenho, tornando mais provável o surgimento desta postura menos positiva do indivíduo perante o mesmo.

Avançamos para a discussão dos resultados obtidos ao nível das correlações registadas. Princípios esta discussão abordando o facto de ter sido registada uma correlação negativa e significativa entre a escala de *Green tape* (na sua versão de 5 e de 6 itens) e a escala de *Red tape*. Como referimos no enquadramento teórico, o constructo de *Green tape* não tinha sido operacionalizado antes na literatura, apresentando-se até ao momento apenas como uma proposição teórica da autoria de DeHart-Davis (2008). Por este motivo, e apesar de ter sido teoricamente construído em resposta ao conceito de *Red tape*, não havia forma de confirmar se estes dois constructos eram conceptualmente opostos. Tal foi possível através deste estudo uma vez que o mesmo envolveu uma operacionalização da escala de *Green tape*, em duas versões, e em ambos os casos com propriedades psicométricas bastante apreciáveis. Assim sendo, a existência de uma correlação negativa e significativa entre as duas escalas, resultado registado com um nível de confiança de 99%, afigura-se como sendo uma evidência relevante de que estes dois constructos são, efetivamente, conceptualmente opostos, pelo menos no que concerne à sua aplicabilidade às regras dos sistemas de gestão de desempenho das organizações. Consideramos que este seria o passo necessário para dar continuidade à validação da perspectiva teórica de DeHart-Davis (2008) e que os resultados obtidos são encorajadores para a continuação do investimento em pesquisa neste âmbito.

Tendo presente esta forte correlação negativa entre as variáveis, prosseguimos a nossa análise, avançando para a relação da *Green tape* (5 e 6 itens) com a Confiança no Superior. Dada a existência de uma correlação negativa e significativa entre a *Green tape* e a *Red tape*, a existência de correlações positivas e significativas entre a *Green tape* e a Confiança no Superior (Afetiva, Cognitiva e Total) e de correlações negativas e significativas entre *Red tape* e Confiança no Superior (Afetiva, Cognitiva e Total), a discussão que iremos efetuar em torno da *Green tape* e da Confiança no Superior é aplicável, em sentido inverso, à relação entre a *Red tape* e a Confiança no Superior.

A identificação desta correlação entre a eficácia das regras e a Confiança no Superior afigurava-se como sendo um dos propósitos principais da realização do presente estudo. Como referimos anteriormente, a Confiança Organizacional, onde se inclui a Confiança no Superior e os seus vários componentes, influencia múltiplas outras variáveis, como a satisfação com o local de trabalho e a intenção de continuidade na organização (Dirks & Ferrin, 2002).

Destacámos também que os antecedentes desta confiança não têm sido tão explorados teoricamente quanto às suas consequências (McAllister, 1995). Assim, cremos que estes resultados têm uma função dual: primeiramente, introduzem o estudo de um antecedente de natureza organizacional, a confiança organizacional, a eficácia das regras dos sistemas de gestão de desempenho, e em segundo lugar, a relevância do estudo deste tópico é exponenciada por ser obtida esta relação com a confiança organizacional, uma vez que surge a ligação, ainda que indireta, entre a eficácia das regras dos sistemas de gestão de desempenho e a multiplicidade de consequências da confiança organizacional referidas por Dirks e Ferrin (2002), como sejam resultados comportamentais ou de desempenho, atitudes e intenções no trabalho, e aspetos relacionados com a relação líder-membro.

Ainda a respeito deste tópico, apesar de existir uma relação positiva e significativa entre a *Green tape* (5 e 6 itens) e a Confiança no Superior (Afetiva, Cognitiva e Total), constatamos que esta relação é mais forte no que diz respeito à Confiança Cognitiva do que à Confiança Afetiva. Argumentamos que tal se deve à própria natureza da confiança em causa. Tendo em conta que a Confiança Cognitiva está mais relacionada com aspetos funcionais e de atribuição de competência na realização de tarefas (Aryee, Budwar e Chen, 2002; Lin, 2010), torna-se expetável que a presença de um sistema de gestão de desempenho visto como mais eficaz, e que consequentemente permite que os superiores atuem também eles com maior eficácia, potencie este facto, ou seja, a eficácia do sistema contagia o avaliador, que é também ele perspectivado de forma mais favorável. Contudo, dado o facto de detetarmos uma relação entre as variáveis e não uma relação de causalidade, não é de excluir que esta relação possa ser inversa, isto é que o sistema de gestão de desempenho beneficie na sua avaliação por parte dos respondentes por estes possuírem confiança no seu superior. Apesar de este argumento também poder ser válido, defendemos a primeira opção, e apresentamos como evidência neste sentido a referida correlação menos intensa com a Confiança Afetiva. É nosso entendimento que este resultado sugere que não é pela qualidade da relação estabelecida entre o avaliador e avaliado que o primeiro está a conquistar a confiança do último, caso contrário a Confiança Afetiva e Cognitiva estariam, provavelmente, em níveis equiparados. Assim sendo, a relação mais forte neste contexto é entre a Confiança Cognitiva e a *Green tape*, mas como a Confiança Afetiva não é assim tão elevada, levando a que a Confiança no Superior (Total) seja mais explicada pela sua componente Cognitiva, esta estará mais relacionada com aspetos de desempenho e execução das tarefas. Como os fatores relacionais não desempenham aqui um papel marcadamente forte, antecipamos que o avaliado não vá construir a sua perceção positiva da eficácia do sistema com base na forma como o superior lida com este, mas sim que a eficácia das regras do sistema previna um decréscimo da Confiança Cognitiva no Superior.

Esta perspetiva encontra reflexo na nossa argumentação anterior de que deve existir um nível moderado de regras, nem em demasia nem em excesso. Se entendermos as relações sociais como tendo poucas regras, ou estando sujeitas a mais variações sem que exista um

conjunto de regras tão concreto e formalizado que as defina, torna-se antecipável que a atuação do superior possa degradar mais rapidamente a Confiança Afetiva do que a Cognitiva, porque esta última está ligada a um contexto em que existem regras, o contexto de desempenho de funções, onde se inclui um sistema também ele com regras percebidas como eficazes, o sistema de gestão de desempenho.

Finalmente, no que diz respeito às correlações, identificamos também uma correlação positiva entre *Green tape* (5 e 6 itens) e Propensão para Confiar, bem como entre esta última e a Confiança no Superior (Afetiva, Cognitiva e Total). Se esta última parece exetável, uma vez que nos indica que pessoas mais propensas a confiar efetivamente confiam mais no seu superior, para explorarmos a relação entre *Green tape* e propensão para Confiar parece-nos pertinente incluirmos os resultados dos modelos de moderação testados e validados.

Concluiremos esta discussão abordando os resultados obtidos no teste de modelos de moderação. Apesar de termos validado seis modelos diferentes, ainda que com algumas ressalvas quanto à sua validade dada a obtenção de valores de *r squared* abaixo de 0.5, estes seis modelos transmitem-nos uma conclusão principal: a Propensão para Confiar exerce um efeito moderador na relação entre a *Green tape* (5 ou 6 itens) e a Confiança no Superior (Afetiva, Cognitiva e Total). Este é, a nosso ver, um argumento em prol da complexidade da relação que existe entre aspetos pessoais e aspetos ligados à percepção de características organizacionais na geração de Confiança, mostrando que existem aspetos pessoais que influenciam a forma como aspetos ligados a características organizacionais são percebidos e que isso influencia uma variável que pode ser entendida como mista, uma vez que tem uma componente relacional/pessoal (Confiança Afetiva) e uma componente ligada à percepção individual da competência do outro (Confiança Cognitiva).

Para melhor sustentarmos este ponto de vista, entendemos ser pertinente recorrer a dados recolhidos através do estudo reportado no capítulo 3. Assim, tendo em conta que a discussão conjunta dos dois estudos irá ocorrer na próxima secção, remetemos o aprofundamento deste tema para a mesma, encerrando a presente discussão.

Passamos agora a abordar as principais limitações do estudo. Primeiramente apontamos o facto de a análise de componentes principais da Escala de Confiança não ter gerado a agregação do item 11 com os restantes 10 itens da escala, o que pode ser sinal de um menor ajuste do mesmo para o estudo em causa, particularmente numa escala que se antecipava ser tendencialmente unifatorial. Ainda assim, voltamos a defender a decisão de manter este item, uma vez que o total de variância explicada se revelou bastante elevado, reforçando a qualidade do instrumento utilizado. Em segundo lugar, apontamos como potencial limitação deste estudo as escalas de *green tape* e *red tape* utilizadas, uma vez que se tratam de instrumentos que ainda não haviam sido utilizados noutros estudos. Apesar de termos sido tão cuidadosos quanto possível no processo da sua elaboração e de os mesmos terem gerado resultados bastante satisfatórios ao nível da sua validade, consideramos que teria sido

vantajosa a existência de uma fase de pré-teste. Finalmente, a dimensão da amostra é vista por nós como uma limitação deste estudo, sendo que a existência de um maior número de respondentes teria potencialmente permitido a obtenção de resultados mais generalizáveis e robustos para o estudo em causa, e contribuído com dados adicionais para a continuada validação dos instrumentos utilizados.

Como forma de encerramento desta secção e capítulo, indicamos algumas investigações futuras que entendemos como pertinentes. Primeiramente, cremos ser relevante dar continuidade à validação dos questionários de *red tape* e *green tape*, de forma a confirmarmos a qualidade dos indicadores psicométricos aqui obtidos e aprimorarmos continuamente o instrumento, para que possa existir uma ferramenta em português validada para a avaliação da eficácia das regras dos sistemas de gestão de desempenho. A nossa segunda sugestão de investigação futura tem a ver com a replicação do estudo em contextos distintos. Muita da investigação sobre a eficácia das regras tem-se debruçado sobre a distinção setor público vs. setor privado, ainda que maioritariamente desenvolvida nos EUA. A existência de uma ferramenta em português validada poderá permitir explorar esta questão em populações de Portugal, Brasil, Angola, entre outros. Finalmente, poderá também ser pertinente replicar o presente estudo substituindo a medida de Propensão para Confiar com uma medida que avalie a validação social do sistema em causa, dado este ser, segundo Caetano (1996), um aspeto de importância crucial para a eficácia de todo o sistema e processo de gestão de desempenho.

CAPÍTULO 5 - A EFICÁCIA DAS REGRAS DOS SISTEMAS DE GESTÃO DE DESEMPENHO, OS SEUS IMPACTOS E A CONFIANÇA ORGANIZACIONAL: DISCUSSÃO INTEGRADA DOS ESTUDOS EMPÍRICOS

O presente capítulo é destinado à discussão conjunta dos dois estudos efetuados, "Tipos de impactos da eficácia das regras dos sistemas de gestão de desempenho: um estudo empírico" e "A relação entre a eficácia das regras dos sistemas de gestão de desempenho e a confiança organizacional: um estudo empírico". Entendemos ser pertinente adicionarmos esta discussão conjunta de forma a podermos articular as conclusões decorrentes de cada estudo, tornando assim possível a proposta de um modelo global de interpretação de todos os resultados obtidos que contribua para a resposta ao problema de investigação que premeia toda a presente tese.

A principal conclusão conjunta que retiramos dos estudos realizados tem a ver com a confirmação da existência de um impacto significativo das regras dos sistemas de gestão de desempenho na confiança organizacional. O estudo do capítulo 4 comprova a existência dessa relação a nível estatístico, com a eficácia das regras a correlacionar positivamente com a confiança organizacional e a ineficácia das regras a correlacionar-se negativamente com esta mesma confiança, enquanto que o estudo do capítulo 3 apresentou diversas evidências concretas da existência deste impacto da eficácia das regras ao nível da confiança organizacional. Como referimos anteriormente, os antecedentes da confiança organizacional são uma área menos estudada do que os seus consequentes, pelo que existiam algumas expectativas de que esta relação se pudesse verificar mas não possuíamos evidências suficientes na literatura para comprovar estas expectativas.

A relação referida não é, necessariamente, um processo linear, com diversas variáveis a poderem influenciar a intensidade da relação entre a eficácia das regras dos sistemas de gestão de desempenho e a confiança organizacional. Ambos os estudos realizados apresentaram evidências neste sentido, com o estudo do capítulo 3 a listar diversas variáveis que podem influir na manifestação ou não de confiança organizacional em situações em que existem aspetos do sistema de gestão de desempenho que são consideradas ineficazes, sendo que entre estas variáveis listámos diversas de natureza pessoal, e no estudo do capítulo 4 identificámos um modelo de moderação válido que revela o papel moderador que a propensão para confiar de um indivíduo tem entre a perceção de eficácia das regras dos sistemas de gestão de desempenho e a confiança sentida no superior.

O estudo do capítulo 3 sugere ainda o importante papel potencialmente desempenhado ao nível da moderação desta relação pela qualidade da relação desenvolvida pelo respondente com os seus pares e superior. Estes resultados vão de encontro ao que é apontado em várias

referências bibliográficas que apontam o papel de aspetos relacionais na confiança organizacional (Dirks & Ferrin, 2002; Neves & Caetano, 2006; Neves & Caetano, 2009) Efetivamente, a existência de uma relação de partilha de conhecimentos, a presença de uma cultura de apoio e a possibilidade de receber ajuda e informações quando solicitado para resolver problemas surgidos no contacto com o sistema de gestão de desempenho encontram-se entre os aspetos referidos pelos respondentes como podendo prevenir o surgimento de efeitos nefastos em consequência da existência de regras ineficazes nos sistemas de gestão de desempenho das organizações. Contudo, variáveis desta natureza não foram exploradas no estudo apresentado no capítulo 4, pelo que não podemos concluir acerca da influência de variáveis desta natureza no processo com a mesma segurança com que pudemos concluir acerca da influência de características pessoais.

A análise destas conclusões leva-nos a formular a seguinte proposta teórica: a eficácia das regras dos sistemas de gestão de desempenho posiciona-se como sendo uma condição necessária no surgimento de confiança organizacional. Isto é, para que a confiança organizacional surja nos colaboradores de uma empresa, confiança essa que tanto pode ser direcionada para o superior como para a organização como um todo e que pode ser de natureza afetiva ou cognitiva, é necessário que estejam presentes alguns requisitos base a nível organizacional. Dirks e Ferrin (2002) apenas identificaram fatores ligados a características do colaborador e do superior, bem como da relação entre estes, não existindo menções à exploração de características organizacionais.

É nosso entendimento que esta eficácia das regras dos sistemas de gestão de desempenho propicia as condições de base para que a confiança surja. A existência de regras, que seguem todas as características mencionadas por DeHart-Davis (2008) e que foram comunicadas com clareza, torna inteligível para todos os atores organizacionais quais são os trâmites dentro dos quais todos os procedimentos se irão desenvolver na organização. Quando tal se aplica a um sistema tão nevrálgico quanto o sistema de gestão de desempenho, que tem influência na progressão dos colaboradores na organização, na sua obtenção de prémios e de reconhecimento pelo trabalho desenvolvido, esta eficácia das regras reflete, a nosso ver, uma clareza de definição de políticas, estratégias e objetivos por parte da organização como um todo. Tal confere aos colaboradores a segurança necessária para executarem o seu trabalho, ou seja, o colaborador não despender tantos recursos cognitivos e emocionais a interrogar-se acerca de qual o rumo da organização e qual pode ser o seu próprio papel na mesma, uma vez que estes aspetos já lhe estão a ser comunicados eficazmente pelas práticas da organização, neste caso por intermédio do sistema de gestão de desempenho da mesma. Assim, fica criada a estrutura base para que a confiança possa surgir, ou não, mediante as características pessoais do trabalhador, do seu superior e da dinâmica social do colaborador com este e com os restantes colegas.

Argumentamos ainda que o inverso desta possibilidade também existe, em que a inexistência de eficácia nas regras do sistema de gestão de desempenho da organização gera efeitos nefastos. O estudo do capítulo 3 ilustrou diversos desses efeitos, sendo que o estudo do capítulo 4 complementou estas informações, estabelecendo uma correlação significativa e negativa entre a existência de *red tape*, ou regras ineficazes, no sistema de gestão de desempenho de uma organização, e a confiança sentida pelos respondentes no seu superior, seja a nível de confiança afetiva seja de confiança cognitiva.

Tal como referimos na discussão do capítulo 3, cremos que o padrão de resultados obtidos nas respostas aos impactos causados pela necessidade de lidar com estes aspetos ineficazes dos sistemas de gestão de desempenho, sugere o aparecimento de diversos impactos de forma sucessiva, explicando esta influência negativa na confiança. Na Figura 2 apresentamos o nosso modelo ilustrativo do impacto da *red tape* na confiança.

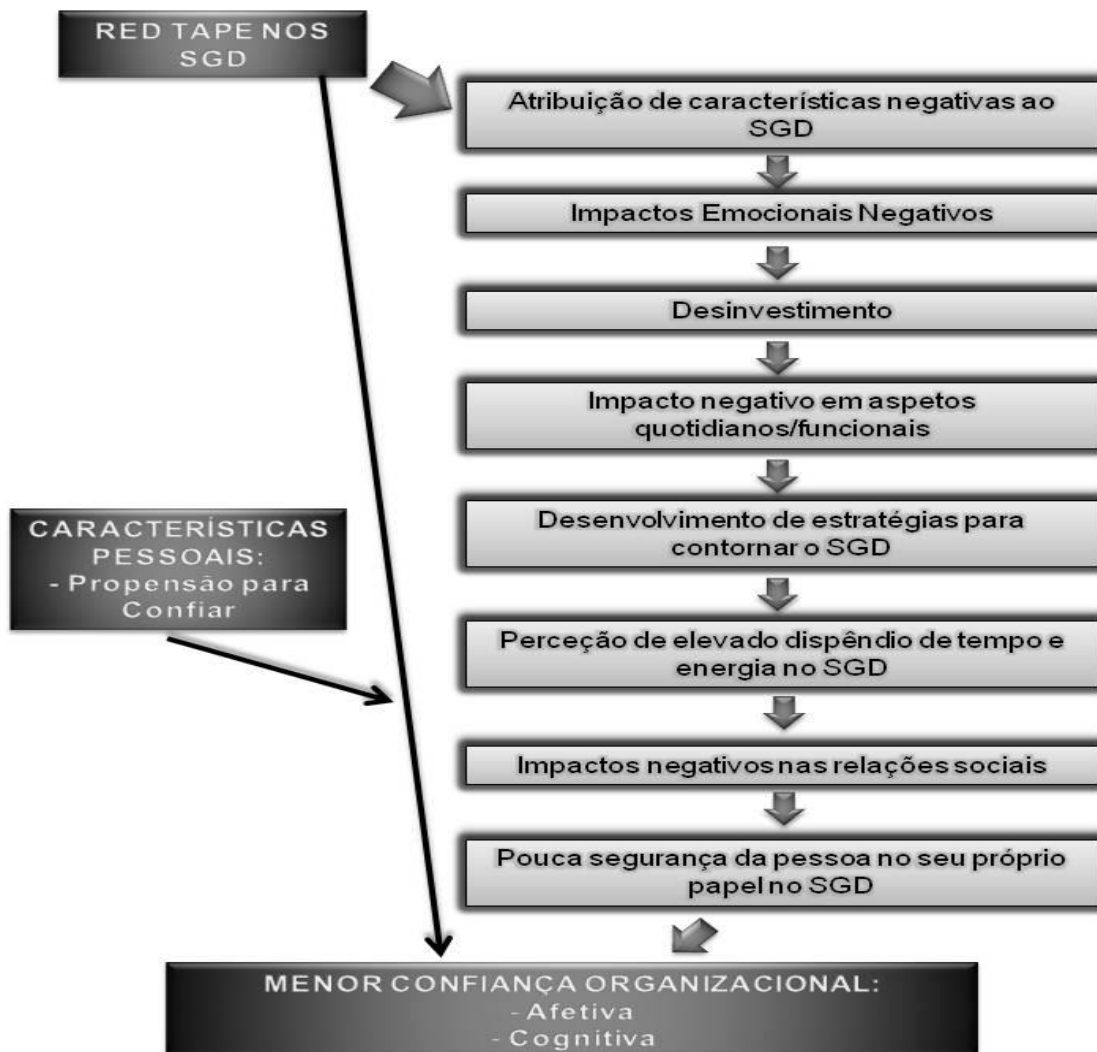


Figura 2. Ilustração do modelo proposto para o impacto da *red tape* na confiança

A figura 2 representa, no lado esquerdo, a relação de correlação entre *red tape* e confiança no superior, com a propensão para confiar a atuar como moderador, e, do lado direito, ilustra a nossa proposta da sequência de ocorrência de impactos negativos nos respondentes que levam à referida quebra na confiança no superior. Importa recordar que este modelo é proposto com base na ineficácia das regras, e não na sua eficácia, porque o estudo do capítulo 3 se direcionou para a identificação de situações em que o respondente tenha lidado com aspetos decorrentes de ineficácias no sistema, pelo que o processo descrito surgiu com base nesta premissa.

Como referimos anteriormente, os impactos referidos são baseados nos resultados obtidos no estudo do capítulo 3 e sugere a existência de um processo sequencial de impactos que levam à degradação da confiança no superior. Esta sequência foi explicitada em pormenor na discussão do capítulo 3 e é ilustrada pelo lado direito do esquema por etapas, recordando que esta proposta de causalidade sucessiva se baseia também no número de menções efetuadas a de cada um dos efeitos. Neste caso, considerámos a possibilidade de que estes efeitos sejam tanto menos prevalentes quanto mais descemos no esquema, refletindo a natureza potencialmente progressiva e cumulativa do processo de degradação da confiança.

Uma vez que todos estes impactos foram reportados pelos respondentes, assumimos que os mesmos se verificam, contudo reconhecemos ser necessário aprofundar o estudo do tema para perceber em que momento é que a confiança no superior é afetada. Isto é, apesar de entendermos ser expeável que todo o processo apresentado no lado direito se desenrole sequencialmente, a influência negativa na confiança pode não ser o produto final do mesmo, mas sim a consequência de um dos passos intermédios deste estudo, sendo que não possuímos nesta fase informação suficiente para concluir quanto a essa proposição.

Destacamos ainda a necessidade de ter em conta que existem diversos aspetos que podem ter um efeito preventor do surgimento destes impactos negativos, e que foram também identificados nos resultados do capítulo 3: a existência de uma boa relação com o superior e colegas, a prestação de apoio quando necessário, características pessoais e o investimento na identificação de formas alternativas ao sistema de gestão de desempenho atual. Importa reforçar que tais aspetos estão relacionadas com as dinâmicas e validação sociais do sistema de gestão de desempenho, cujo papel crucial para a eficácia do mesmo já abordámos e que é defendido por vários autores (Caetano, 1996; Jordão, 1998).

Frisamos, ainda assim, que estes aspetos apenas conseguem ter este efeito preventor, na nossa ótica, caso estejam reunidas as condições base para que a confiança possa surgir, ou seja, que as tais condições necessárias de natureza organizacional estejam presentes, como sejam a eficácia das regras do sistema de gestão de desempenho. Cremos que o facto de terem existido menções à inexistência de impactos negativos decorrentes das situações identificadas no capítulo 3 devido à ausência de consequências concretas no sistema de gestão de desempenho reforça o papel basilar que este tem na criação destas condições de

base que permitam o surgimento de confiança e a prevenção da sucessão de impactos negativos que culmina, potencialmente, na degradação desta mesma confiança organizacional.

Encerramos esta discussão abordando o tópico anteriormente referido acerca da importância de existir uma medida de qualidade das regras, que concilie indicadores quanto à sua eficácia e que também pondere a quantidade de regras existentes. Como argumentámos anteriormente, a qualidade das regras, medida desta forma, seria tanto maior quanto mais elevada fosse a eficácia destas regras, mas no que se refere à quantidade de regras deve ser atingido um ponto de equilíbrio entre a sua ausência e o excesso. Ou seja, deve existir a segurança que as regras conferem, ao clarificarem as "regras do jogo" para todos os intervenientes, mas, simultaneamente, estas regras não devem ser de tal forma detalhadas e numerosas que requerem mais tempo e atenção para compreender as mesmas e responder às suas exigências burocráticas, do que para colocá-las em prática. Como vimos, cremos ter conseguido operacionalizar uma medida ajustada e robusta para a eficácia das regras, contudo, não temos uma medida para a quantidade de regras, para medir a *rule obesity* definida por Dos Santos (2009), pelo que não podemos concluir com segurança se a proposição acerca da existência de uma medida da qualidade das regras, que inclua indicadores da sua eficácia e quantidade, é concretizável. Ainda assim, deixamos esta menção para que possa ser explorada em estudos futuros.

Finalmente abordamos as limitações da presente discussão integrada dos dois estudos. Além de se tratar de uma discussão que tem necessariamente inerentes as limitações de cada um dos estudos, e que já foram exploradas anteriormente, existe uma limitação em particular sobre a qual gostaríamos de nos debruçar: a proposta de sequência de causalidade dos impactos negativos decorrentes da *red tape* que é apresentada na Figura 2. Tal como explicitámos anteriormente, esta sequência de causalidade é tida como sendo expectável e depreendida da definição de cada uma das etapas da mesma. Contudo, importa reforçar que não possuímos evidências empíricas adicionais de que esta sequência se verifique. Daí apresentarmos a mesma como sendo uma proposta e reforçarmos a importância de dar continuidade à realização de estudos neste sentido com o intuito de corroborar ou infirmar a proposta efetuada.

Concluimos desta forma a discussão conjunta e integrada dos resultados dos 2 estudos realizados, considerando que os mesmos se complementaram em alguns aspetos e permitiram a proposta de um modelo teórico explicando a influência da ineficácia das regras dos sistemas de gestão de desempenho na confiança organizacional.

CAPÍTULO 6 - CONCLUSÃO

A presente tese, produto final do trajeto de Doutoramento em Psicologia do Trabalho e das Organizações pela Universidade de Évora, debruçou-se sobre os sistemas de gestão de desempenho e suas regras, bem como sobre a confiança organizacional. Recordamos que o principal intuito da presente tese prende-se com caracterizar o modo como as pessoas lidam com as regras dos sistemas de gestão de desempenho (no que diz respeito à sua eficácia) bem como evidenciar o impacto da eficácia dessas regras. Esse impacto será estudado, por um lado na confiança organizacional e por outro em outras variáveis identificadas como pertinentes pelos utilizadores dessas regras. Neste capítulo final iremos sintetizar as principais conclusões apresentadas, capítulo a capítulo, e finalmente indicaremos as limitações do estudo e apresentaremos sugestões para investigações futuras.

Principiando pelo capítulo 2, as principais conclusões resultantes do estudo teórico prendem-se com a identificação de modelos teóricos que permitem avaliar a eficácia das regras dos sistemas de gestão de desempenho, nomeadamente o apresentado por DeHart-Davis (2008), bem como a consequente identificação de uma lacuna na literatura em torno da eficácia das regras dos sistemas de gestão de desempenho, bem como dos seus potenciais impactos. Esta identificação de potenciais impactos apenas foi possível após, primeiramente, a exploração do conceito de desempenho e dos métodos de gestão e avaliação de desempenho existentes e, em segundo lugar, tendo em consideração o conceito de *rule obesity*, proposto por Dos Santos (2009) e que, ao explorar os potenciais efeitos nefastos do excesso de regras nos sistemas internos das organizações, levou à procura de operacionalizar uma forma de medida da eficácia dessas mesmas regras.

Também neste capítulo apresentámos alguns estudos que tornaram expetável o tipo de relações que iríamos encontrar entre as variáveis no decorrer dos estudos empíricos efetuados, tendo sido sugerida a existência de uma associação entre características das regras dos sistemas de gestão de desempenho e a confiança organizacional por autores como Hartmann e Slapnicar (2009). Tendo estes indicadores presentes procurámos explorar as principais correntes da confiança organizacional, levando a autores como McAllister (1995) e Dirks e Ferrin (2002)

Avançando para o capítulo 3, as conclusões principais apresentadas no mesmo consistiram na apresentação dos vários tipos de impactos que podem decorrer do contacto com aspetos dos sistemas de gestão de desempenho provocados por regras ineficazes dos mesmos. Explorámos ainda a sobreposição das consequências aqui identificadas com os efeitos nefastos da *rule obesity* propostos por Dos Santos (2009), tendo sido encontrado um paralelismo satisfatório entre estas.

Também nesta secção apresentámos conclusões relacionadas com a adequabilidade das características da *Green tape* para classificarem os vários tipos de situações reportadas pelos respondentes, e constatámos ainda que os vários efeitos nefastos possíveis associados à *rule obesity* se manifestaram. Foi também nesta secção que iniciámos a proposta do modelo teórico explicativo do processo pelo qual a ineficácia das regras leva à confiança organizacional, passando pelos vários impactos negativos reportados pelos respondentes.

No capítulo 4, onde reportámos os resultados do segundo estudo empírico, as principais conclusões retiradas foram as seguintes: a existência de bons resultados psicométricos por parte dos instrumentos criados, o que se consubstancia na criação de uma forma de avaliação em português da eficácia das regras dos sistemas de gestão de desempenho, bem como numa aparentemente positiva operacionalização dos conceitos teóricos subjacentes, nomeadamente a *green tape* e *red tape*; a aparente oposição empírica entre *red tape* e *green tape*, com base na correlação negativa obtida entre as medidas, sendo que este resultado era expectável mas ainda não tinha sido corroborado empiricamente, reforçando assim a relevância do mesmo; e a existência de uma relação entre a eficácia das regras e os vários tipos de confiança no superior, o que também se perfila como um resultado expectável, quer com base na literatura quer com base nos resultados do primeiro estudo empírico, mas que também aqui recebe a corroboração empírica que lhe confere maior robustez.

Assinale-se ainda a identificação de um efeito de moderação por parte da propensão para confiar na relação entre a eficácia das regras e a confiança no superior. Este efeito reforça o papel de características pessoais na prevenção ou agravamento da relação entre eficácia das regras dos sistemas de gestão de desempenho e a confiança organizacional, sendo que as pessoas mais propensas a confiar tenderão a ser menos influenciadas pela presença de *red tape* nestes sistemas.

Por fim, o capítulo 5 consistiu numa discussão conjunta dos dois estudos, sendo que a principal conclusão prendeu-se com a apresentação do referido modelo teórico proposto para explicar o processo pelo qual a ineficácia das regras dos sistemas de gestão de desempenho gera uma diminuição da confiança organizacional e com a proposição de que esta eficácia das regras assume-se como uma condição necessária, uma característica de base necessária às organizações para que a confiança possa desenvolver-se.

Estes estudos apresentam, a nosso ver, algumas limitações. A primeira dessas limitações tem a ver com a dimensão da amostra do segundo estudo empírico. Apesar de considerarmos a mesma satisfatória e suficiente para alcançarmos conclusões relevantes, ainda assim teria sido positivo obtermos um maior número de respostas, sendo que tal contribuiria particularmente para a validação dos novos instrumentos criados. Como referimos no método do capítulo 4, tal não foi possível por ter sido registada uma insuficiente adesão de empresas e participantes à investigação.

Outra limitação que apontamos prende-se com a utilização de instrumentos não validados para a medição das variáveis *green tape* e *red tape*. Tal foi necessário, uma vez que não existem quaisquer instrumentos desta natureza traduzidos para português, no caso da *red tape*, e não existem quaisquer instrumentos em língua alguma, no que diz respeito à *green tape*. Instrumentos com estas características, e direcionados para as regras dos sistemas de gestão de desempenho, não existem de todo, pelo que a criação dos mesmos foi necessária. Obtivemos resultados psicométricos muito satisfatórios nos instrumentos e procurámos efetuar um processo de criação dos mesmos tão cuidado quanto possível de modo a minimizar os impactos desta limitação no estudo como um todo.

Por fim, apontamos ainda uma terceira limitação, desta feita ao nível das amostras utilizadas nos dois estudos. Em qualquer dos casos, como foi referido nos respetivos métodos, a participação nos estudos teve um cariz voluntário e os mesmos já estavam informados do tema em causa, a gestão e avaliação de desempenho. Assim, existe a possibilidade de apenas termos obtidos respostas de participantes que consideram o tema relevante, existindo algum risco de que as mesmas não sejam totalmente representativas da organização a que cada respondente pertence nem da população como um todo. Este risco é ainda mais proeminente no caso das entrevistas, uma vez que envolveu o dispêndio de uma quantidade de tempo superior, tornando-se um momento para o qual seria mais improvável a obtenção de voluntários menos interessados no tema. Consideramos que esta limitação é, provavelmente, transversal a quase todos os estudos em Psicologia, uma vez que um respondente que não se interesse por um tema dificilmente tenderá a responder a questões acerca do mesmo de forma voluntária, contudo não deixamos de entender ser relevante mencionar esta possível limitação.

Finda a apresentação das limitações identificadas, passamos a apresentar algumas das possibilidades de estudos futuros que possam dar continuidade à linha de investigação desta tese, sendo que alguns deles já foram referidos em pontos anteriores da tese: uma investigação futura consiste em replicar o estudo na sua totalidade com outros sujeitos e em organizações diferentes, de modo a verificar se os resultados são replicáveis, sendo que tal permitiria reforçar a robustez das conclusões obtidas e aferir se estas se manifestam noutras contextos organizacionais; outra possível investigação futura passa por replicar o estudo quantitativo expandindo a dimensão da amostra, sendo que tal terá um intuito similar à possibilidade de investigação futura anteriormente referida, acrescendo ainda a procura de minimizar uma das principais limitações do estudo empírico em causa, e que se prendeu com a dimensão relativamente reduzida da amostra; também consideramos pertinente recolher mais dados com vista a validar os instrumentos de medida de *green tape* e *red tape* dos sistemas de gestão de desempenho, o que se enquadra na expansão do estudo, dando continuidade à aplicação destes instrumentos de forma a corroborar, ou não, os indicadores psicométricos obtidos na investigação efetuada na presente tese, para que desejavelmente possamos assumir com maior certeza a qualidade dos instrumentos utilizados e aplicá-los com segurança reforçada em vários contextos e investigações empíricas.

Continuando o tema das investigações futuras, propomos ainda a possibilidade de se desenhar um estudo de natureza quantitativa que envolva, além das variáveis de confiança no superior e eficácia das regras dos sistemas de gestão de desempenho, outras variáveis ligadas à dinâmica relacional e social no local de trabalho, como por exemplo a LMX (Leader-Member Exchange), uma vez que o estudo qualitativo sugeriu a influência de variáveis desta natureza mas as mesmas não foram medidas no estudo quantitativo; adicionalmente, poderá ser pertinente expandir o estudo de variáveis organizacionais potencialmente antecedentes da confiança organizacional, como por exemplo a gestão do conhecimento, a cultura organizacional ou o reconhecimento da singularidade contributiva, dado que algumas destas foram referidas como potencialmente relacionadas com a confiança organizacional e a eficácia das regras dos sistemas de gestão de desempenho no capítulo 2, mas não foram ainda exploradas empiricamente. Dado o seu papel crítico em contexto organizacional, e a sua ligação aos propósitos centrais da gestão de desempenho, antecipamos encontrar também relações válidas entre estas, a eficácia das regras dos sistemas de gestão de desempenho e a confiança organizacional. Entendemos também que poderá ser pertinente desenhar um estudo direcionado para explorar a validade do modelo teórico proposto para a explicação do processo pelo qual a *red tape* nos sistemas de gestão de desempenho afeta a confiança no superior. Este estudo poderá ser desenhado utilizando como metodologia a entrevista, em que seria explorado com os respondentes se a referida sucessão de ocorrências ocorre, ou utilizando instrumentos como questionários ou outros similares, procurando quantificar vários dos efeitos propostos e verificando se existe uma associação entre eles. Esta última forma poderá não permitir, necessariamente, corroborar a sucessão de causalidades, mas sim a presença dos vários efeitos listados, o que entendemos também ser um contributo de elevada relevância.

Consideramos ainda que poderá ser pertinente estudar se a eficácia das regras pode ter um efeito direto noutra tipo de variáveis, como sejam os comportamentos de cidadania organizacional ou a intenção de *turnover*, ou se este efeito é melhor explicado pelo impacto da eficácia das regras na confiança organizacional. Uma vez que o presente estudo identificou um impacto da eficácia das regras dos sistemas de gestão de desempenho na confiança organizacional, importa explorar se também influencia os consequentes desse constructo, entre os quais se encontram a intenção de *turnover* e os comportamentos de cidadania organizacional, ou se a sua influência sobre os mesmos é apenas indireta, por intermédio da confiança organizacional.

Finalizando este campo das investigações futuras, consideramos que poderá ser pertinente criar e validar uma medida de qualidade das regras de acordo com os critérios propostos ao longo da tese, existindo uma avaliação quer da eficácia das mesmas quer da adequação da sua quantidade. Esta medida estaria assente nas conceções de Dos Santos (2009), no que concerne à *rule obesity* e quantidade das regras, e de DeHart-Davis (2008), neste caso dizendo respeito à eficácia dessas mesmas regras, baseada na perspetiva da *green tape*.

É nossa convicção que com a presente tese e estudos nela contidos, terá contribuído para diversos aspetos a nível da Psicologia Organizacional. Primordialmente, esperamos ter contribuído para reforçar a importância de existirem sistemas de gestão de desempenho governados por regras eficazes nas organizações, de forma a prevenir o surgimento da multiplicidade de efeitos nefastos que reportámos ao longo deste documento. Adicionalmente, ao identificarmos e operacionalizarmos quais as características de uma regra eficaz, cremos também ter contribuído com indicadores claros e utilizáveis pelas organizações para aplicarem aos seus próprios contextos e sistemas de gestão de desempenho de forma a minimizarem os efeitos nefastos que podem decorrer daí.

Esperamos ainda ter chamado a atenção para um problema mais lato, que se reporta à sociedade como um todo, e que tem a ver com a tendência humana para avaliar a própria forma, estrutura e processos que são utilizados para a avaliação. Quando existem sistemas de avaliação com capacidade para influenciar aspetos cruciais da vida das pessoas, estas tendem naturalmente a avaliar a qualidade desses sistemas e seus constituintes. Por mais que não exista um esforço constante de quem os concebeu para a sua revisão, reajuste e divulgação, este juízo é feito pelas pessoas que estão sujeitas a esse sistema. Assim, um sistema que esteja negligenciado, se continuar ativo poderá continuar a gerar impactos de natureza diversificada junto das pessoas. Tal é particularmente gravoso, na nossa perspectiva, quando inclui também a sua confiança nesse sistema, nos responsáveis pelo mesmo, em que o concebeu e instituiu e, até, noutras pessoas que não estando envolvidas na sua conceção e aplicação, estão também abrangidas por ele. O nosso estudo mostra que a degradação da confiança a todos estes níveis é passível de acontecer em virtude da presença de regras percebidas como pouco eficazes nos sistemas. Desta forma, esperamos ter contribuído para chamar a atenção da importância e existirem regras eficazes e ligadas a sistemas socialmente validados de forma a prevenir a ocorrência de problemas diversos, como a uma quebra de confiança e conseqüente aumento do distanciamento colaborador-supervisor ou, até cidadão-legislador, particularmente quando se tratar de sistemas com elevado potencial para impactar de forma significativa na vida das pessoas e na sua evolução.

Assim, listadas as limitações e possibilidades de estudos futuros, encerramos a presente tese, encarando com confiança as contribuições da mesma para o esclarecimento do problema de investigação e para esta área de estudo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adams, J. S. (1971). Études expérimentales en matière d'inégalités de salaires, de productivité et de qualité du travail. In C. Faucheux & S. Moscovici (Eds.), *Psychologie sociale théorique et expérimentale* (pp. 193-204). Paris: Mouton.
- Aiken, L.S., & West, S.G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA.: Sage.
- Altuntas, S., & Baykal, U. (2010). Relationship between nurses' organizational trust levels and their organizational citizenship behaviors. *Journal of Nursing Scholarship*, 42(2), 186-194.
- Amaratunga, D., & Baldry, D. (2002). Moving from performance measurement to performance management. *Facilities*, 20(5-6), 217-223.
- American Psychological Association. (2010). *Publication manual of the American Psychological Association* (6th ed.). Washington, DC: Author.
- Anderson, E. E., & Chambers, T. (1985). A reward/measurement model of organizational buying behavior. *Journal of Marketing*, 49(2), 7-23.
- Archier, J., & Seriyx, H. (1992). *Empresas do 3º tipo*. Porto: Réseditora.
- Argyris, C. (1962). *Interpersonal competence and organizational effectiveness*. Homewood, IL: Dorsey.
- Arvey, R.D., & Murphy, K.R. (1998). Performance evaluation in work settings. *Annual Review of Psychology*, 49, 141-168.
- Aryee, S., Budhwar, P.S., & Chen, Z.X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 267-285.
- Atwater, L.E., Waldman, D.A., & Brett, J.F. (2002). Understanding and optimizing multisource feedback. *Human Resource Management*, 41(2), 193-208.
- Avadikyan, A., Llerena, P., Matt, M., Rozan, A., & Wolff, S. (2001). Organisational rules, codification and knowledge creation in inter-organisation cooperative agreements. *Research Policy*, 30, 1443-1458.
- Bachiochi, P. D., & Weiner, S. P. (2004). Qualitative data collection and analysis. In S. G. Rogelberg (Ed.), *Handbook of research methods in industrial and organizational psychology* (pp. 161-183). London: Blackwell Publishing.
- Badenfelt, U. (2010). I trust you, I trust you not: A longitudinal study of control mechanisms in incentive contracts. *Construction Management and Economics*, 28, 301-310.

- Barómetro do Tecido Empresarial. (2011). *O perfil do tecido empresarial português*. Documento *online* disponível em: <https://www.informadb.pt/idb/publico/productosServicios.do?id=6.2.1&slide=1>. (Acedido a 7 de Setembro de 2012)
- Baron, R.M., & Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Ben-David, A. (2008). Rule effectiveness in rule-based systems: A credit scoring case study. *Expert Systems with Applications*, 34, 2783-2788.
- Bennis, W.M., Medin, D. L., & Bartels, D.M. (2010). The costs and benefits of calculation and moral rules. *Perspectives on Psychological Science*, 5(2), 187-202.
- Bilhim, J.A.F. (2004). *Gestão estratégica de recursos humanos*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa – Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bobko, P., & Colella, A. (1994). Employee reactions to performance standards: A review and research propositions. *Personnel Psychology*, 47(1), 1-29.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71–98). San Francisco: Jossey-Bass.
- Bozeman, B., & Feeney, M.K. (2011). *Rules and red tape: A prism for public administration theory and research*. Armonk, New York: M.E. Sharpe.
- Bozeman, B., Reed, P.N. & Scott, P. (1992). Red tape and task delays in public and private organizations. *Administration & Society*, 24(3), 290-322.
- Bozeman, B., & Scott, P. (1996). Bureaucratic red tape and formalization untangling conceptual knots. *The American Review of Public Administration*, 26(1), 1-17.
- Brandão, C. (2010). *O Desempenho Individual de dirigentes de topo da Administração Pública Portuguesa: Um contributo para o desenvolvimento de uma taxionomia comportamental e motivacional*. Dissertação de doutoramento não publicada, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto.
- Brewer, G.A., & Walker, R.M. (2010). Explaining variation in perceptions of red tape: A professionalism-marketization model. *Public Administration*, 88(2), 418-438.
- Brewer, G.A., & Walker, R.M. (2010). The impact of red tape on governmental performance: An empirical analysis. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(1), 233-257.
- Broadbent, J., & Laughlin, R. (2009). Performance management systems: A conceptual model. *Management Accounting Research*, 20, 283-295.
- Brutus, S. (2010). Words versus numbers: A theoretical exploration of giving and receiving narrative comments in performance appraisal. *Human Resource Management Review*, 20, 144-157.

- Burney, L.L., Henle, C.A., & Widener, S.K. (2009). A path model examining the relations among strategic performance measurement system characteristics, organizational justice, and extra- and in-role performance. *Accounting Organizations and Society*, 34(3), 305-321.
- Butterfield, L. D., Borgen, W. A., Amundson, N. E., & Maglio, A.-S. T. (2005). Fifty years of the critical incident technique: 1954-2004. *Qualitative research*, 5(4), 475-497.
- Caetano, A. (1996). *Avaliação de desempenho: Metáforas, conceitos e prática*. Lisboa: RH Editora.
- Camardella, M.J. (2003). Effective management of the performance-appraisal process. *Employment Relations Today*, 30(1), 103-107.
- Cardoso, L. (2003). *Gerir conhecimento e gerar competitividade – estudo empírico sobre a gestão do conhecimento e seu impacto no desempenho organizacional*. Dissertação de doutoramento publicada, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Cardoso, L., Gomes, A. D., & Rebelo, T. (2005). Para uma conceptualização e operacionalização da gestão do conhecimento. *Psychologica*, 38, 23-44.
- Chen, C. (2012). Explaining the difference of work attitudes between public and nonprofit managers the views of rule constraints and motivation styles. *The American Review of Public Administration*, 42(4), 437-460.
- Chen, C. (2012). Sector imprinting: Exploring its impacts on managers' perceived formalized personnel rules, perceived red tape, and current job tenure. *The American Review of Public Administration*, 42(3), 320-340.
- Chen, G., & Williams, D.W. (2007). How political support influences red tape through developmental culture. *The Policy Studies Journal*, 35(3), 419-436.
- Chiavenato, I. (2001). *Desempenho humano nas empresas – Como desenhar cargos e avaliar o desempenho* (5ª Edição). São Paulo: Editora Atlas, S.A.
- Colbert, A. E., Mount, M. K., Harter, J. K., Witt, L. A., & Barrick, M. R. (2004). Interactive effects of personality and perceptions of the work situation on workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 89, 599-609.
- Coletti, A.L., Sedatole, K.L., & Towry, K.L. (2008). The effect of control systems on trust and cooperation in collaborative environments. *Accounting Review*, 80(2), 477-500.
- Costa, A.C., Poe, R.A., & Taillieu, T. (2001). Trust within teams: The relation with performance effectiveness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(3), 225-244.
- Costa, R. (2003). *Persona: manual prático de gestão de pessoas*. Lisboa: Bertrand.
- Coursey, D.H., & Pandey, S.K. (2007). Content domain, measurement, and validity of the red tape concept: A second-order confirmatory factor analysis. *The American Review of Public Administration*, 37(3), 342-361.

- Cron, W.L., Slocum Jr, J.W., VandeWelle, D., & Fu, F. Q. (2005). The role of goal orientation on negative emotions and goal setting when initial performance falls short of one's performance goal. *Human Performance*, 18(1), 55-80.
- Cummings, L. L., & Bromiley, P. (1996). The Organizational Trust Inventory (OTI): Development and validation. In R. Kramer, & T. Tyler (Eds.), *Trust in organizations* (pp. 302–330). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Currall, S.C., & Judge, T.A. (1995). Measuring trust between organizational boundary role persons. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 64(2), 151-170.
- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Dehart-Davis, L. (2007). The unbureaucratic personality. *Public Administration Review*, 67(5), 892-903.
- Dehart-Davis, L. (2008). Green tape: A theory of effective organizational rules. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(2), 361-384.
- DeHart-Davis, L. (2009). Green tape and public employee rule abidance: Why organizational rule attributes matter. *Public Administration Review*, 69(5), 901-910.
- DeHart-Davis, L., & Pandey, S.K. (2005). Red tape and public employees: Does perceived rule dysfunction alienate managers? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(1), 133-148.
- Denhardt, R. B. (1993). *The pursuit of significance*. Belmont, CA: Wadsworth.
- den Hartog, D.N., Boselie, P., & Paauwe, J. (2004). Performance management: A model and research agenda. *Applied Psychology: An International Review*, 53(4), 556-569.
- DeNisi, A.S., & Pritchard, R.D. (2006). Performance appraisal, performance management and improving individual performance: A motivational framework. *Management and Organization Review*, 2(2), 253-277.
- Dietrich, J., Jokisaari, M., & Nurmi, J. (2012). Work-related goal appraisals and stress during the transition from education to work. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 82–92.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, 12(4), 450-467.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628.
- Dolan, S.L., Cabrera, R.V., Jackson, S.E., & Schuler, R.S. (2007). *La gestión de los recursos humanos: Cómo atraer, retener e desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación* (3ª Edição). Madrid: McGraw-Hill Interamerica de España, S.A.U.
- Doran, G.T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70(11), 35-36.

- dos Santos, N.R. (2008). Work: Contents and context. In O. Neumaier, G. Schweiger & C. Sedmak (Eds.), *Perspectives on Work* (pp. 73-80). Wien–Münster: Lit-Verlag.
- dos Santos, N. R. (2009). Rule obesity: Some reflections on the undermining effect of rules and laws on individuals, organizations and societies. In C. Hamilton, O. Neumaier, G. Schweiger & C. Sedmak (eds.): *Facing Tragedies* (pp.139-146). Wien–Berlin–Münster: Lit-Verlag.
- dos Santos, N.R. (2011). O Desempenho e a sua Avaliação: Dicotomias na prática, desafios para a investigação. In D. Gomes (Ed.), *Psicologia das organizações, do trabalho e dos recursos humanos: Contributos para a investigação e intervenção* (pp.559-593). Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Drach-Zahavy, A., & Erez, M. (2002). Challenge versus threat effects on the goal–performance relationship. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 88, 667-682.
- Drucker, P.F. (1954). *The practice of management*. New York: Harper and Row.
- Durkheim, É. (1897). *Le suicide: étude de sociologie*. Paris: Alcan.
- Eby, L. T., Adams, D. M., Russell, J. E. A., & Gaby, S. H. (2000). Perceptions of organizational readiness for change: factors related to employees' reactions to the implementation of team-based selling. *Human Relations*, 53(3), 419-442.
- Emo, K. (2008). How rules shape experience. *Journal of Experiential Education*, 31(2), 152-167.
- Ericsson, K.A., & Lehmann, A.C. (1996). Expert and exceptional performance evidence of maximal adaptation to task constraints. *Annual Review of Psychology*, 46, 273-305.
- Feeney, M.K. (2012). Organizational red tape: A measurement experiment. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(3), 427-444.
- Feeney, M.K., & Bozeman, B. (2009). Stakeholder red tape: Comparing perceptions of public managers and their private consultants. *Public Administration Review*, 69(4), 710-726.
- Feeney, M. K., & Rainey, H.G. (2010). Personnel flexibility and red tape in public and nonprofit organizations: Distinctions due to institutional and political accountability. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(4), 801-826.
- Fernández-Dols, J., Aguilar, P., Campo, S., Vallacher, R.R., Janowsky, A, Rabbia, H., Brussino, S., & Lerner, M.J. (2010). Hypocrites or maligned cooperative participants? Experimenter induced normative conflict in zero-sum situations. *Journal of Experimental Social Psychology*, 46, 525-530.
- Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20, 263-282.
- Ferrin, D.L., & Dirks, K.T. (2003). The use of rewards to increase and decrease trust mediating processes and differential effects. *Organization Science*, 14(1), 18-31.

- Ferrin, D.L., Huiwen, L., Brown, D.J., Pang, F.X., & Keeping, L. M. (2010). Self-esteem and job performance: The moderating role of self-esteem contingencies. *Personnel Psychology, 63*, 561-593.
- Flick, F. (1998). *An introduction to qualitative research*. London: Sage Publications.
- Folan, P., & Browne, J. (2005). A review of performance measurement: Towards performance management. *Computers in Industry, 56*, 663-680.
- Fukuyama, F. (1995). Social capital and the global economy. *Foreign Affairs, 74*(5), 89-103.
- Gagné, M., & Deci, E.L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior, 26*, 331-362.
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (1997). *O Inquérito. Teoria e Prática* (3.^a Ed.). Oeiras: Celta Editora.
- Goodsell, C. T. (2000). Red tape and a theory of bureaucratic rules. *Public Administration Review, 60*(4), 373-375.
- Graham, C. B. Jr., & Hays, S. W. (1986). *Managing the public organization*. Washington, DC: Congressional Quarterly.
- Gruman, J.A., & Saks, A.M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review, 21*, 123-136.
- Gundlach, M., Zivnuska, S., & Stoner, J. (2006). Understanding the relationship between individualism–collectivism and team performance through an integration of social identity theory and the social relations model. *Human Relations, 59*(12), 1603-1632.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hartmann, F., & Slapnicar, S. (2009). How formal performance evaluation affects trust between superior and subordinate managers. *Accounting, Organizations and Society, 34*, 722-737.
- Heslin, P.A., Latham, G.P., & VandeWalle, D. (2005). The effect of implicit person theory on performance appraisals. *Journal of Applied Psychology, 90*(5), 842-856.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2002). *Investigação por questionário* (2.^a ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Hogan, J., & Holland, B. (2003). Using theory to evaluate personality and job-performance relations. *Journal of Applied Psychology, 88*(1), 100-112.
- Ivancevich, J.M. (2007). *Gestão de recursos humanos* (10.^a Edição). São Paulo: McGraw-Hill Interamericana do Brasil Ltda.
- Johnson, M., & Helgeson, V.S. (2002). Sex differences in response to evaluative feedback: A field study. *Psychology of Women Quarterly, 26*, 242-251.

- Jordão, F. (1998). *Uma abordagem cognitiva das organizações: Estudos de mapeamento cognitivo na banca portuguesa*. Dissertação de Doutoramento não publicada, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto.
- Kamdar, D., & Van Dyne, L. (2007). The joint effects of personality and workplace social exchange relationships in predicting task performance and citizenship performance. *Journal of Applied Psychology, 92*(5), 1286-1298.
- Kant, I. (1968). *Fundamentação da metafísica dos costumes e outros escritos*. São Paulo: Martin Claret.
- Katcher, B. L., & Snyder, A. (2007). *30 reasons employees hate their managers: What your people may be thinking and what you can do about it*. New York: Amacom.
- Kath, L.M., Magley, V.J., & Marmet, M. (2010). The role of organizational trust in safety climate's influence on organizational outcomes. *Accident Analysis and Prevention, 42*, 1488-1497.
- Kaufman, H. (1977). *Red tape: Its origins, uses, and abuses*. Washington, DC: The Brookings Institution.
- Keating, J., Silva, I., & Veloso, A. (2010). *Confiança organizacional: Teste de um modelo*. Comunicação apresentada no VII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia, Universidade do Minho.
- Kluge, J., Stein, W., & Licht, T. (2001). *Knowledge unplugging*. New York: Palgrave.
- Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin, 119*(2), 254–284.
- Kramer, R.M. (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology, 50*, 569-598.
- Krosnick, J. A., Holbrook, A. L., Berent, M. K., Carson, R. T., Hanemann, W. M., Kopp, R. J., Mitchell, R. C., Presser, S., Ruud, P. A., Smith, V. K., Moody, W. R., Green, M. C., & Conway, M. (2002). The impact of 'no opinion' response options on data quality: Non-attitude reduction or an invitation to satisfice? *Public Opinion Quarterly, 66*, 371-403.
- Krosnick, J.A., & Fabrigar, L.R. (2003). *Designing Questionnaires to Measure Attitudes*. New York: Oxford University Press.
- Lahno, B. (2007). Rational choice and rule-following behavior. *Rationality and Society, 19*(4), 425-450.
- Lang Jnr, A., Rengger, N., & Walker, W. (2006). The role(s) of rules - some conceptual clarifications. *International Relations, 20*(3), 274-294.
- Latham, G.P. (2004). The motivational benefits of goal-setting. *Academy of Management Executive, 18*(4), 126-129.
- Latham, G.P., Almost, J., Mann, S., & Moore, C. (2005). New developments in performance management. *Organizational Dynamics, 34*(1), 77-87.

- Latham, G.P., & Seijts, G.H. (1999). The effects of proximal and distal goals on performance on a moderately complex task. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 421-429.
- Lee, C.D. (2005) Rethinking the goals of your performance-management system. *Employment Relations Today*, 32(3), 53-60.
- Lewicki, R.J., McAllister, D.J., & Bies, R.J. (1998). Trust & distrust: New relationships and realities. *Academy of Management Review*, 23(3), 438-458.
- Lewis, J.D., & Weigert, A. (1985). Trust as a social reality. *Social Forces*, 63, 967-985.
- Lin, C. (2010). Modeling corporate citizenship, organizational trust, and work engagement based on attachment theory. *Journal of Business Ethics*, 94, 517-531.
- Locke, E.A., & Latham, G.P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.
- London, M., Mone, E.M., & Scott, J.C. (2004). Performance management and assessment methods for improved rater accuracy and employee goal setting. *Human Resource Management*, 43(4), 319-336.
- Machado, J.P. (1981). *Grande dicionário de língua portuguesa* (2ª Edição). Lisboa: Sociedade de Língua Portuguesa/Amigos do Livro, Editores, Lda.
- Maia, P. (2012, 20 de Junho). Governo vai rever avaliação dos funcionários públicos. *Jornal Público*. Disponível *online* em: <http://www.publico.pt/economia/noticia/governo-vai-rever-avaliacao-dos-funcionarios-publicos-1551237>
- Maroco, J. (2007). *Análise estatística com utilização de SPSS* (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Marquis, B., & Huston, C. (1999). *Administração e liderança em enfermagem: Teoria e aplicação* (2ª ed.). Porto Alegre: ArtMed.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.
- Mastracci, S.H., Newman, M.A., & Guy, M.E. (2006). Appraising emotion work: Determining whether emotional labor is valued in government jobs. *American Review of Public Administration*, 36(2), 123-138.
- Mayer, R. C., & Davis, J. H. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: a field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84, 123-136.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20, 709-734.
- Mayer, R. C., & Gavin, M. B. (2005). Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss? *Academy of Management Journal*, (48)5, 874-888.
- McAllister, D.J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.

- McClendon, M.J., & Alwin, D.F. (1993). No opinion filters and attitude measurement reliability. *Sociology Methods Research*, 21, 438-464.
- McGivern, G., & Ferlie, E. (2007). Playing tick-box games: Interrelating defences in professional appraisal. *Human Relations*, 60(9), 1361-1385.
- McGivern, D., & Fischer, M.D. (2012). Reactivity and reactions to regulatory transparency in medicine, psychotherapy and counselling. *Social Science & Medicine*, 74, 289-296.
- McGregor, D. (1967). *The professional manager*. New York: McGraw-Hill.
- McKenna, S., Richardson, J., & Manroop, L. (2011). Alternative paradigms and the study and practice of performance management and evaluation. *Human Resource Management Review*, 21(2), 148-157.
- Merton, R. (1940). Bureaucratic structure and personality. *Social Forces*, 18, 560-568.
- Merton, R.K. (1957). Bureaucratic Structure and Personality. In R.K. Merton (Ed.), *Social Theory and Social Structure* (pp.195-206). Glencoe, IL: Free Press.
- Monteiro, S., & Cardoso, L. (2011). Formação e desenvolvimento dos recursos humanos, o conhecimento e sua gestão nas organizações: Concepções, relações e implicações. In D. Gomes (Ed.), *Psicologia das organizações, do trabalho e dos recursos humanos: Contributos para a investigação e intervenção* (pp.509-557). Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Moreira, J.M. (2004). *Questionários: Teoria e prática*. Lisboa: Editora Almedina.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10, 71–83.
- Motowidlo, S. J. (2003). Job performance. In W. Borman, D. Ilgen, R. Klimoski (Eds.), *Handbook of Psychology, Volume 12: Industrial and Organizational Psychology* (pp. 39-53). New Jersey: John Wiley & Sons.
- Motta, P.R. (2001). *Desempenho em equipas de saúde: Manual*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Moura, R. (1991). *Gestão e desenvolvimento sócio-organizacional*. Lisboa: CIDEDEC.
- Mujtaba, B.G., & Shuaib, S. (2010). An equitable total rewards approach to pay for performance management. *Journal of Management Policy and Practice*, 11(4), 111-121.
- Natale, S., & Ricci, F. (2006). Critical thinking in organizations. *Team Performance Management*, 12(7/8), 272-277.
- Naumann, S.E. (2010). The effects of norms and self-monitoring on helping behavior. *Journal of Behavioral Studies in Business*, 2, 1-10.
- Neely, A. (1999). The performance measurement revolution: Why now and what next? *International Journal of Operations and Production Management*, 19(2), 205-228.
- Neves, P., & Caetano, A. (2006). Social exchange processes in organizational change: The roles of trust and control. *Journal of Change Management*, 6(4), 351-364.

- Neves, P., & Caetano, A. (2007). Características do líder e confiança: O papel moderador da predisposição para a mudança. *Percursos da Investigação em Psicologia Social e Organizacional*, 3, 133-144.
- Neves, P., & Caetano, A. (2009). Commitment to change: Contributions to trust in the supervisor and work outcomes. *Group Organization Management*, 34(6), 623-644.
- Neves, J., Garrido, M., & Simões, E. (2006). *Manual de competências pessoais, interpessoais e instrumentais - Teoria e prática* (1ª ed.). Lisboa: Sílabo.
- Newcomer, K., & Caudle, S. (2011). Public performance management systems: Embedding practices for improved success. *Public Performance & Management Review*, 35(1), 108-132.
- Ng, T.W.H., Sorensen, K.L., & Eby, L.T. (2006). Locus of control at work: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 1057-1087.
- Nilsson, F., & Kald, M. (2002). Recent advances in performance management: The nordic case. *European Management Journal*, 20(3), 235-245.
- Oceja, L.V., & Fernández-Dols, J. (2001). Perverse effects of unfulfilled norms: A look at the roots of favoritism. *Social Justice Research*, 14(3), 289-303.
- Ogien, A. (2009). Rules and details: From Wittgenstein and Rawls to the study of practices. *Journal of Classical Sociology*, 9(4), 450-474.
- Ordem dos Psicólogos Portugueses. (2011). Código Deontológico da Ordem dos Psicólogos Portugueses. Disponível online em: https://www.ordemdospsicologos.pt/ficheiros/documentos/caodigo_deontolaogico.pdf. (Acedido a 8 de Agosto de 2012)
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10, 85-97.
- Pandey, S.K., Coursey, D.H., & Moynihan, D.P. (2007). Organizational effectiveness and bureaucratic red tape: A multimethod study. *Public Performance & Management Review*, 30(3), 398-425.
- Pandey, S. K., & Scott, P. G. (2002). Red tape: A review and assessment of concepts and measures. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 12, 553-580.
- Pandey, S. K., & Kingsley, G.A. (2000). Examining red tape in public and private organizations: Alternative Explanations from a social psychological model. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4), 779-800.
- Pandey, S.K., & Welch, E.W. (2005). Beyond stereotypes: A multistage model of managerial perceptions of red tape. *Administration & Society*, 37(5), 542-575.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods* (3ª Ed.). Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Peretti, J-M. (1997). *Recursos humanos*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2005). *Análise de dados para ciências sociais: A complementaridade do SPSS* (5ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

- Pettijohn, C.E., Pettijohn, L.S., & d'Amico, M. (2001). Characteristics of performance appraisals and their impact on sales force satisfaction. *Human Resource Development Quarterly*, 12(2),127-146.
- Pichler, S. (2012). The social context of performance appraisal and appraisal reactions: A meta-analysis. *Human Resource Management*, 51(5), 709-732.
- Ponomarev, B.L., & Boardman, P.C. (2011). Organizational pathology compared to what? Impacts of job characteristics and career trajectory on perceptions of organizational red tape. *Public Administration Review*, 71(4), 582-597.
- Porter, L. W., Lawler, E.E., & Hackman, J.R. (1975). *Behavior in organizations*. New York: McGraw-Hill.
- Portugal, Assembleia da República. Lei n.º 10/04. Criação do Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública. Diário da República. Lisboa, I Série-A, n.º 69, 22 de Março de 2004, 1586-1589.
- Preacher, K. J., Curran, P. J., & Bauer, D. J. (2006). Computational tools for probing interaction effects in multiple linear regression, multilevel modeling, and latent curve analysis. *Journal of Educational and Behavioral Statistics*, 31, 437-448.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, and Computers*, 36, 717–731.
- Rainey, H.G., Pandey, S., & Bozeman, B. (1995). Research note: Public and private managers' perceptions of red tape. *Public Administration Review*, 55(6), 567-574.
- Rebocho, R., Semedo, C., & dos Santos, N. R. (2011). Recursos laborais, engagement e desempenho dos trabalhadores: Um estudo numa empresa da área da grande distribuição. *Psicologica*, 55, 291-314.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-disciplinary view of trust. *Academy of Management Review*, 23, 1-12.
- Rocha, J. A. O. (1999). *Gestão de recursos humanos* (2ª Edição). Lisboa, Editorial Presença.
- Roth, W.D., & Sonnert, G. (2010). The costs and benefits of 'red tape': Anti-bureaucratic structure and gender inequity in a science research organization. *Social Studies of Science*, 41(3), 385-409.
- Rubin, H. J., & Rubin, I. S. (1995). *Qualitative Interviewing: The art of hearing data*. Sage Publications.
- Rynes, S.L., Gerhart, B., & Parks, L. (2005). Performance evaluation and pay for performance. *Annual Review of Psychology*, 56, 571-600.
- Saunders, M.N., Skinner, D., Dietz, G., Gillespie, N., & Lewicki, R.J. (Eds.). (2010). *Organizational Trust: A Cultural Perspective*. New York: Cambridge University Press.
- Schaeffer, N.C., & Presser, S. (2003). The science of asking questions. *Annual Review of Sociology*, 29, 65-88.

- Schneider, B., Earhart, M.G., & Macey, W.H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 9.1-9.28.
- Schoorman, F.D., Mayer, R.C., & Davis, J.H. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present, and future. *Academy of Management Review*, 32(2), 344-354.
- Schulz, M. (1998). A model of obsolescence of organizational rules. *Computational & Mathematical Organization Theory*, 4(3), 241-266.
- Scott, P.G., & Pandey, S.K. (2000). The influence of red tape on bureaucratic behavior: An experimental simulation. *Journal of Policy Analysis and Management*, 19(4), 615-633.
- Seijts, G.H., & Latham, G.P. (2005). Learning versus performance goals: When should each be used. *Academy of Management Executive*, 19(1), 124-131.
- Seijts, G.H., & Latham, G.P. (2006). Learning goals or performance goals: Is it the journey or the destination? *Ivey Business Journal*, May/June 2006.
- Seijts, G.H., & Latham, G.P. (2012). Knowing when to set learning versus performance goals. *Organizational Dynamics*, 41, 1-6.
- Seijts, G.H., Latham, G.P., Tasa, K., & Latham, B.W. (2004). Goal setting and goal orientation: An integration of two different yet related literatures. *Academy of Management Journal*, 47(2), 227-239.
- Shah, J.B., & Murphy, J. (1995). Performance appraisals for improved productivity. *Journal of Management in Engineering*, 11(2), 26-29.
- Sitkin, S.B., & George, E. (2005). Managerial trust-building through the use of legitimating formal and informal control mechanisms. *International Sociology*, 20(3), 307-338.
- Sousa, M.J., Duarte, T., Sanches, P.G., & Gomes, J. (2006). *Gestão de recursos humanos: Métodos e práticas* (8ª Edição). Lisboa: Lidel-Edições Técnicas.
- Spence, J.R., & Keeping, L. (2011). Conscious rating distortion in performance appraisal: A review, commentary, and proposed framework for research. *Human Resource Management Review*, 21, 85-95.
- Stazyk, E.C., Pandey, S.K., & Wright, B.E. (2011). Understanding affective organizational commitment: The importance of institutional context. *The American Review of Public Administration*, 41(6), 603-624.
- Sudman, S., Bradburn, N.M., & Schwarz, N.M. (1996). *Thinking about answers: The application of cognitive processes to survey methodology*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Svensson, L.G. (2006). New professionalism, trust and competence. *Current Sociology*, 54(4), 579-593.
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. London, UK: Harper & Brothers.

- Tett, R. P., & Burnett, D.D. (2003). A personality trait-based interactionist model of job performance. *Journal of Applied Psychology, 84*, 500-517.
- Todd, P.A., & Ladle, R.J. (2008). Hidden dangers of a 'citation culture'. *Ethics in Science and Environmental Politics, 8*, 13-16.
- Tourangeau, R., Rips, L.J., & Rasinski, K. (2000). *The psychology of survey response*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Turaga, R.M.R., & Bozeman, B. (2005). Red tape and public managers' decision making. *The American Review of Public Administration, 35*(4), 363-379.
- VandeWalle, D. (2003). A goal orientation model of feedback-seeking behavior. *Human Resource Management Review, 13*, 581-604.
- Van Dyne, L., Cummings, L. L., & Parks, J. M. (1995). Extrarole behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters). *Research in Organizational Behavior, 17*, 215–285.
- Varma, A., Pichler, S., & Srinivas, E.S. (2005). The role of interpersonal affect in performance appraisal: Evidence from two samples – the US and India. *The International Journal of Human Resource Management, 16*(11), 2029-2044.
- Vidotto, G., Vicentini, M., Argentero, P., & Bromiley, P. (2008). Assessment of organizational trust: Italian adaptation and factorial validity of the organizational trust inventory. *Social Indicators Research, 88*, 563-575.
- Vinson, M. (1996). The pros and cons of 360-degree feedback: Making it work. *Training and Development, 50*, 11–12.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley & Sons.
- Walker, R.M., & Brewer, G.A. (2008). An organizational echelon analysis of the determinants of red tape in public organizations. *Public Administration Review, 68*(6), 1112-1127.
- Walker, R.M., & Brewer, G.A. (2009). Can management strategy minimize the impact of red tape on organizational performance. *Administration & Society, 41*(4), 423-448.
- Wiersma, U., & Latham, G.P. (1986). The practicality of behavioral observation scales, behavioral expectation scales, and trait scales. *Personnel Psychology, 39*, 619-628.
- Williams, J.R., & Levy, P.E. (2000). Investigating some neglected criteria the influence of organizational level and perceived system knowledge on appraisal reactions. *Journal of Business and Psychology, 14*(3), 501-513.
- Winstanley, D., & Stuart-Smith, K. (1996). Policing performance: The ethics of performance management. *Personnel Review, 25*(6), 66-84.
- Worley, C. (2003). *Analysis of Travis County performance appraisal systems*. Texas State University: Political Science Department.

ANEXOS

Anexo 1

Carta de Apresentação do Estudo

Caros Srs.,

Chamo-me Pedro Fialho e encontro-me actualmente a realizar o Doutoramento pela Universidade de Évora ligado ao tema da Gestão de Desempenho, sob a orientação do Prof. Doutor Nuno Rebelo dos Santos. No âmbito desta formação académica estamos a investigar o modo com as pessoas lidam com alguns aspectos dos sistemas de gestão de desempenho. Cremos que a nossa investigação poderá contribuir para aumentar a eficácia dos sistemas de gestão de desempenho, bem como o nível de aceitação dos colaboradores perante os mesmos, contribuindo assim para o desenvolvimento da sua organização.

Dado que a **(NOME DA EMPRESA)** se apresenta como seguindo os critérios que definimos para participação no nosso estudo, nomeadamente o facto de possuir uma dimensão elevada e um sistema de gestão de desempenho formal implementado há mais de dois anos, identificámos a mesma como uma importante fonte de contributos relevantes para o estudo que estamos a realizar. Assim, solicitamos autorização para, numa primeira fase, realizar uma pequena entrevista (fora do horário laboral) com até cinco colaboradores da empresa que sejam abrangidos pelo sistema de gestão de desempenho em vigor. Num segundo momento pretendemos aplicar um pequeno questionário aos colaboradores da empresa, sendo que o mesmo possui um tempo de aplicação a rondar os 10 minutos e será realizado *online*.

Apenas necessitamos dos respectivos contactos destes colaboradores, sendo que desenvolveremos o processo posteriormente sem qualquer impacto no funcionamento normal da organização. Naturalmente, disponibilizamo-nos ainda para lhe apresentar pessoalmente o nosso projecto, bem como o guião de entrevista que iremos utilizar e esclarecer quaisquer questões que possam surgir.

Comprometemo-nos, no decorrer do processo de investigação, a respeitar as diversas normas éticas e deontológicas em vigor, nomeadamente no que diz respeito à confidencialidade dos dados recolhidos e ao anonimato das respostas, bem como ao carácter voluntário da participação. Comprometemo-nos ainda a minimizar o tempo despendido pelos participantes em cada fase do processo, bem como a apresentar à empresa e aos participantes individuais os resultados obtidos através do estudo realizado, para que os mesmos possam promover o surgimento de eventuais melhorias no sistema de gestão de desempenho vigente.

Desde já agradecemos o tempo dispensado e disponibilizamo-nos a responder a quaisquer questões, ficando a aguardar uma resposta. Em caso afirmativo definiremos em conjunto quem serão os participantes deste processo. Poderá contactar-nos através do endereço de correio electrónico pedrosf6@gmail.com ou do número 96 295 35 72.

Com os melhores cumprimentos,

Pedro Fialho

Anexo 2

Escalas de Confiança no Superior de McAllister (1995)

Confiança Afectiva (5 itens)

TS1 Eu tenho uma relação de partilha com o meu supervisor. Podemos partilhar livremente as nossas ideias, sentimentos e esperanças.

TS2 Eu posso falar livremente com o meu supervisor acerca de dificuldades que eu tenha no meu trabalho e saber que ele quererá ouvir.

TS3 Tanto eu como o meu supervisor teríamos uma sensação de perda se um de nós fosse transferido e não pudéssemos trabalhar juntos.

TS7 Se eu partilhasse os meus problemas com o meu supervisor, eu sei que ele responderia de uma forma construtiva e interessada.

TS8 Eu tenho de admitir que tanto eu como o meu supervisor fizemos um investimento emocional considerável na nossa relação de trabalho.

Confiança Cognitiva (6 itens)

TS4 O meu supervisor faz o seu trabalho com dedicação e profissionalismo.

TS5 Tendo em conta o historial do meu supervisor, eu não vejo nenhuma razão para duvidar da sua competência e preparação para realizar o seu trabalho.

TS6 Eu posso confiar no meu supervisor para não tornar o meu trabalho mais difícil do que já é.

TS9 A maior parte das pessoas, mesmo as que não são amigos próximos do meu supervisor, confiam nele e respeitam-no como colega.

TS10 Outros colegas meus que têm de interagir com o meu supervisor consideram-no uma pessoa de confiança.

TS11 Se as pessoas soubessem mais acerca do meu supervisor e do seu historial, estariam mais preocupadas e vigiariam mais de perto o seu trabalho.

Anexo 3

Escala de Propensão para Confiar (Keating, Silva & Veloso, 2010)

1. Devemos ser muito cautelosos com pessoas desconhecidas.
2. A maioria dos profissionais diz a verdade sobre os limites do seu próprio conhecimento.
3. A maioria das pessoas cumpre aquilo que diz.
4. Nos dias que correm, devemos estar alerta ou é provável que alguém se aproveite de nós.
5. A maioria dos vendedores é honesta na apresentação dos seus produtos.
6. A maioria das pessoas que conserta coisas não irá cobrar dinheiro a mais aos clientes que não percebem dessa especialidade.
7. A maioria das pessoas responde honestamente aos inquéritos de opinião pública.
8. A maioria dos adultos é competente no seu trabalho

Anexo 4

Escalas de Ineficácia e Eficácia das Regras dos sistemas de gestão de desempenho

RED TAPE

“Numa escala de 0 a 10, avalie o quanto considera que existem regras e procedimentos no sistema de avaliação de desempenho da sua empresa que possuem um impacto negativo no desempenho da organização. (0- sem interferência; 10 - nível extremamente elevado de interferência)”

GREEN TAPE

Numa escala de 0 a 10, em que o 0 é o mínimo e o 10 é o máximo, classifique o quanto considera que o SGD da sua empresa possui as seguintes características:

- Ø As regras e os procedimentos estão escritos;
- Ø Existe uma relação clara entre os métodos utilizados e os objectivos do sistema;
- Ø Existe um nível adequado de controlo da aplicação das regras por parte dos responsáveis pelo SGD (0-ausência de controlo; 5-controlo óptimo; 10-controlo excessivo);
- Ø As regras e procedimentos são consistentemente aplicadas;
- Ø O propósito das regras e procedimentos é facilmente compreensível.

Anexo 5*Pontuação obtida em cada item das escalas*

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
GT - Regras Escritas	125	0	10	5,42	3,234
GT - Relação Métodos-Objetivos	129	0	10	4,21	3,038
GT - Controlo da Aplicação das Regras	130	0	10	3,72	2,737
GT - Aplicação Consistente das Regras	129	0	10	4,41	2,938
GT - Regras Facilmente Compreensíveis	129	0	10	4,55	2,997
GT - Comunicação Clara	129	0	10	4,66	3,043
Red Tape	128	0	10	5,30	2,666
Confiança no Superior - Item 1	126	1	5	3,47	1,331
Confiança no Superior - Item 2	126	1	5	3,58	1,242
Confiança no Superior - Item 3	126	1	5	2,71	1,200
Confiança no Superior - Item 4	126	1	5	3,49	1,331
Confiança no Superior - Item 5	126	1	5	3,58	1,286
Confiança no Superior - Item 6	126	1	5	3,29	1,238
Confiança no Superior - Item 7	126	1	5	3,42	1,134
Confiança no Superior - Item 8	126	1	5	3,00	1,095
Confiança no Superior - Item 9	126	1	5	3,29	1,132
Confiança no Superior - Item 10	126	1	5	3,33	1,138
Confiança no Superior - Item 11	126	1	5	2,60	1,097
Propensão para Confiar - Item 1	122	1	5	3,57	1,199
Propensão para Confiar - Item 2	122	1	4	2,34	,879
Propensão para Confiar - Item 3	122	1	4	2,52	,902
Propensão para Confiar - Item 4	122	1	5	3,72	1,070
Propensão para Confiar - Item 5	122	1	4	2,32	,912
Propensão para Confiar - Item 6	122	1	4	2,42	,917
Propensão para Confiar - Item 7	122	1	5	3,05	,961
Propensão para Confiar - Item 8	122	1	4	2,96	,957
Valid N (listwise)	115				